

Universidad Católica de la Nueva España

Tema de Doctorado

Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional

Universidades públicas y privadas.

Doctorando

Manuel Méndez

Octubre, 2023

Índice

Cubrir	1
Índice.....	II
Índice de cifras	V
Índice de la tabla	VI
1. Introducción	7
1.2. Estilos y culturas organizacionales	9
1.3. Impacto de los estilos y la cultura organizacional	11
1.4. Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5.1.Preguntas de investigación.....	16
1.5.1 Pregunta general.....	16
1.5.2 Preguntas específicas.	16
2. Revisión de la literatura	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Cultura organizacional	21
2.3 Características de la Cultura Organizacional	22
2.4 Características actuales de la cultura organizacional.	23
2.5 Condiciones organizacionales que favorecen la cultura organizacional.....	30
2.6 Satisfacción laboral	33
2.7 Elementos, Factores de Satisfacción Laboral	35
2.8 Condiciones organizacionales asociadas con la satisfacción laboral.....	37

2.9	Situación actual de satisfacción laboral	43
2.10	Liderazgo	45
2.11	Tipo de liderazgo	46
2.12	Relación de los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral	48
3	Marco contextual	50
3.1	Universidades públicas y privadas en Ecuador	54
3.2	Estructura organizativa de las universidades públicas y privadas	67
3.3	Problemas existentes basados en la revisión	77
3.4	Criterios de investigación.....	78
3.5	Objeto de estudio	80
3.6	IES de estudio	81
4	Metodología	83
4.1	Diseño de la investigación	83
4.2	Método	85
4.3	Enfoque de la investigación	85
4.4	Técnicas de investigación	87
4.4.1	Encuesta	87
4.4.2	Entrevista	87
4.5	Población y muestra	90
4.5.1	Muestra.....	91
4.6	Procesamiento de la información	95
4.7	Herramienta de investigación.....	97
4.7.1	Instrumento de entrevista a expertos.....	97
4.7.2	Instrumento de encuesta.....	98

5	Resultados	99
	5.1 Resultados de la encuesta.....	99
	5.2 Resultados de la entrevista.....	118
	5.3 Conclusiones y discusión de los resultados sobre la base de los objetivos....	122
	5.4 Estrategias aplicables para mejorar la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional.	127
6.	Conclusiones	130
	Referencias.....	133
	Apéndices.....	140
	Apéndice A - Instrumento de entrevista a expertos.....	140
	Apéndice B - Instrumento de encuesta	142

Índice de cifras

Figura 1. Cultura Organizacional, Liderazgo IES	48
Figura 2. Ubicaciones de muestra.....	92
Figura 3. Resultados de la encuesta – pregunta 1.....	102
Figura 4. Resultados de la encuesta – pregunta 2.....	103
Figura 5. Resultados de la encuesta – pregunta 3.....	105
Figura 6. Resultados de la encuesta – pregunta 4.....	106
Figura 7. Resultados de la encuesta – pregunta 5.....	107
Figura 8. Resultados de la encuesta – pregunta 6.....	108
Figura 9. Resultados de la encuesta – pregunta 7.....	109
Figura 10. Resultados de la encuesta – pregunta 8.....	110
Figura 11. Resultados de la encuesta – pregunta 9.....	111
Figura 12. Resultados de la encuesta – pregunta 10.....	112
Figura 13. Resultados de la encuesta – pregunta 11.....	113
Figura 14. Resultados de la encuesta – pregunta 12.....	114
Figura 15. Resultados de la encuesta – pregunta 13.....	115
Figura 16. Resultados de la encuesta – pregunta 14.....	116
Figura 17. Resultados de la encuesta – pregunta 15.....	117

Índice de la tabla

Tabla 1. Aspectos organizacionales que favorecerán la cultura organizacional	30
Tabla 2. Condiciones Organizacionales Asociadas con la Satisfacción Laboral	37
Tabla 3. Variables de estudio	40
Tabla 4. Tipos de liderazgo	46
Tabla 5. Listado de IES con su estado de acreditación en Ecuador	55
Tabla 6. Estructura Organizacional de las IES en Ecuador	67
Tabla 7. IES en Ecuador (Objeto de estudio)	81
Tabla 8. IES en Ecuador (Muestra)	91
Tabla 9. Directores de IES en Ecuador (Muestra).....	93
Tabla 10. Muestra estratificada de directivos de IES en Ecuador (Muestra)	95
Tabla 11. Resultados de la encuesta	99
Tabla 12. Resumen de hallazgos y resultados	126

1. Introducción

Comprender el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas es central en esta tesis doctoral. La premisa subyacente sugiere que las dinámicas de liderazgo dentro de estas instituciones no solo son diversas, sino también significativas en su influencia en el entorno laboral y académico. Reconocer la variabilidad de los estilos de liderazgo, que pueden ser moldeados por la personalidad del líder, la historia de la institución y las condiciones actuales, abre un campo de análisis rico y complejo. Este enfoque nos permite examinar cómo, por ejemplo, el liderazgo transformacional puede catalizar la motivación y el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo el logro de objetivos colectivos.

Por el contrario, el liderazgo autocrático, aunque a menudo criticado por su enfoque restrictivo y centralizado, puede ser eficaz en situaciones que requieren decisiones rápidas y definitivas, lo que demuestra cómo diferentes contextos pueden requerir diferentes estilos de liderazgo. Esta dicotomía pone de manifiesto la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades específicas de la institución y de sus miembros, influyendo directamente en el clima laboral y, por tanto, en la satisfacción de los empleados. De este modo, la interacción entre el liderazgo y la cultura institucional se convierte en un punto focal, en el que las estrategias de gestión inclusivas y participativas pueden fortalecer la colaboración y el respeto mutuo, mientras que los enfoques más autoritarios pueden priorizar la eficiencia sobre el bienestar del personal.

La investigación tiene como objetivo analizar este impacto en las universidades públicas y privadas ecuatorianas entre los años 2008 y 2022, estableciendo un marco temporal que

permitirá observar la evolución de estas dinámicas y su impacto en la cultura organizacional. Los objetivos específicos, como determinar las características de la cultura organizacional y diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral, buscan proporcionar una comprensión detallada de cómo el liderazgo interactúa y modula la cultura organizacional.

A través de estos lentes, la tesis profundiza en cuestiones como la diferenciación entre culturas organizacionales en universidades públicas y privadas, y cómo estas diferencias pueden ser atribuidas o influenciadas por los estilos de liderazgo predominantes. También explora la relación costo-beneficio de los diferentes estilos de liderazgo en términos de satisfacción laboral, con especial énfasis en cómo estos estilos pueden promover o inhibir aspectos positivos dentro de la organización.

Esta exploración detallada tiene como objetivo no solo identificar patrones y tendencias, sino también proponer estrategias de mejora que se puedan aplicar para optimizar la gestión del liderazgo y enriquecer la cultura organizacional. Este enfoque práctico es crucial para transformar los hallazgos teóricos en aplicaciones concretas que puedan beneficiar a las universidades en cuestión.

En consecuencia, las preguntas de investigación, tanto generales como específicas, guían esta exploración hacia una comprensión profunda del impacto de los estilos de liderazgo en diversos aspectos de la vida universitaria. La investigación se embarca en un viaje analítico, buscando respuestas que no solo iluminen la dinámica actual dentro de las universidades ecuatorianas, sino que también proporcionen una base sobre la cual se puedan construir prácticas de liderazgo más efectivas y culturas organizacionales más

robustas.

Este trabajo doctoral, por tanto, se posiciona como una contribución significativa al campo de estudio, ofreciendo perspectivas que podrían influir en la forma en que las universidades abordan el liderazgo y la gestión cultural. La esperanza es que, a través de este análisis, se puedan identificar y promover estilos de liderazgo que no solo mejoren la satisfacción laboral, sino que también impulsen un entorno organizacional más dinámico, inclusivo y productivo. La intersección del liderazgo y la cultura organizacional, como se revela en esta investigación, promete abrir nuevas vías para el desarrollo institucional, marcando un camino hacia la excelencia académica y operativa en el sector universitario ecuatoriano.

1.2 Estilos y culturas organizacionales

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que definen la forma en que opera una organización (Cordero et al., 2022). En la academia, particularmente en las universidades públicas y privadas, esta cultura se manifiesta en múltiples dimensiones: desde la forma en que se toman las decisiones hasta la interacción entre profesores, estudiantes y personal administrativo (Montoya Santa et al., 2022). En este marco, el estilo de liderazgo adoptado por las autoridades de una universidad juega un papel fundamental en la conformación y evolución de esa cultura (Reyes, 2021).

Durante el periodo 2008-2022, el panorama educativo ecuatoriano experimentó numerosos cambios tanto a nivel estructural como en la dinámica interna de las instituciones. Las universidades, al ser centros neurálgicos del conocimiento, no

estuvieron exentas de estos vaivenes. Las características distintivas de la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas han sido influenciadas por factores externos, como las políticas educativas y socioeconómicas, y factores internos, como el liderazgo.

Los estilos de liderazgo no son uniformes y varían dependiendo de la personalidad del líder, la historia de la institución y las circunstancias actuales (Cordero-Guzmán et al., 2022). El liderazgo transformacional, por ejemplo, puede inspirar y motivar a la comunidad universitaria a alcanzar objetivos colectivos, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso (Padrón-Díaz et al., 2021). Por otro lado, el liderazgo autocrático puede limitar la participación y la innovación, pero garantizar decisiones rápidas en momentos críticos. Estas modalidades de liderazgo, entre otras, repercuten directamente en la satisfacción laboral de quienes integran la universidad (Cuello, 2020).

La satisfacción laboral es una medida crucial del bienestar de los empleados y está directamente relacionada con la productividad, la retención y la calidad del trabajo (Díaz et al., 2020). En el contexto universitario, una alta satisfacción laboral puede traducirse en una enseñanza más eficaz, una investigación de calidad y un ambiente académico armonioso (Valero et al., 2022). Los estilos de liderazgo influyen en esta satisfacción, ya sea fortaleciendo el sentido de autonomía, reconocimiento y crecimiento profesional o, por el contrario, generando ambientes de tensión y desconfianza.

Al determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, es esencial reconocer que no existe un estilo "ideal" universalmente aplicable (Chávez-Ojeda et al., 2023). Las universidades públicas, con su misión de servir al bien común y

a menudo sujetas a la regulación y el escrutinio del Estado, pueden requerir enfoques de liderazgo diferentes a los de las instituciones privadas, que operan con lógicas y objetivos diferentes. Estas dinámicas hacen que el liderazgo y la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas tengan sus propias características y desafíos específicos (Bravo et al., 2018).

Diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional nos permite identificar áreas de oportunidad y puntos de tensión. Durante el período estudiado, es probable que las universidades ecuatorianas hayan enfrentado desafíos relacionados con la modernización, la internacionalización y la adaptación a las nuevas realidades tecnológicas y pedagógicas. Estos desafíos, mediados por estilos de liderazgo, pueden haber generado fricciones o, por el contrario, fomentado entornos de innovación y cooperación.

Por último, para mejorar la satisfacción laboral y optimizar tanto el liderazgo como la cultura organizacional, es fundamental desarrollar estrategias basadas en la escucha activa, la formación continua y el reconocimiento. La integración de líderes capacitados, conscientes de la importancia de su rol y dispuestos a adaptarse y aprender, junto con una cultura organizacional que valore la diversidad, la participación y la excelencia, son claves para el éxito y la relevancia sostenida de las universidades en el siglo XXI.

1.3 Impacto de los estilos y la cultura organizacional

La cultura organizacional en las universidades, entendida como el conjunto de valores, normas y prácticas que orientan y configuran las acciones y percepciones de la comunidad universitaria, es un factor determinante en la operatividad y eficacia de las

instituciones (Céspedes, 2020). Durante el periodo 2008-2022 en Ecuador, el panorama de la educación superior experimentó transformaciones sustanciales, influenciadas en gran medida por los estilos de liderazgo implementados en estas entidades. En este contexto, es crucial entender cómo estos estilos impactan, positiva o negativamente, en la cultura y el funcionamiento de las universidades, tanto públicas como privadas.

Cada universidad tiene su propia identidad, que se refleja en su cultura organizacional. Las universidades públicas, por ejemplo, tienden a tener una estructura más burocrática debido a su relación directa con el Estado, lo que puede requerir estilos de liderazgo que valoren la transparencia, la inclusión y la rendición de cuentas. Por otro lado, las universidades privadas, con una gestión más autónoma, podrían favorecer estilos de liderazgo más dinámicos o innovadores, que se adapten rápidamente a los cambios y tendencias educativas.

Los estilos de liderazgo, que van desde el autoritario hasta el participativo o transformacional, no solo influyen en la toma de decisiones y estrategias, sino también en el clima laboral y, por tanto, en la satisfacción de los empleados (Pérez et al., 2021). Una dirección que prioriza la inclusión y la escucha activa puede fomentar una cultura de colaboración y respeto mutuo, mientras que un liderazgo más rígido puede centrarse en la eficiencia y la jerarquía, posiblemente a expensas del bienestar de los empleados (Silva et al., 2020).

La satisfacción laboral es un indicador clave del bienestar de los trabajadores en cualquier organización. En el contexto de las universidades, está directamente relacionado con la calidad de la docencia, la investigación y la administración. Si bien no es el único factor,

el estilo de liderazgo juega un papel fundamental en esta satisfacción (Rincón y Aldana, 2021). Un liderazgo que valora, reconoce y apoya a su gente puede crear un entorno propicio para la innovación y el compromiso, mientras que un estilo más desapegado o autocrático puede conducir al descontento y la desmotivación.

Los beneficios de implementar estilos de liderazgo adecuados son obvios. Una universidad con una cultura organizacional fuerte y coherente, guiada por un liderazgo efectivo, tiene más probabilidades de lograr sus objetivos, retener el talento y ser reconocida en el mundo académico. Además, esta cohesión puede traducirse en mejores resultados para los estudiantes, tanto a nivel académico como de experiencia universitaria (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022).

Sin embargo, también hay dificultades. Establecer la relación exacta entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional es un reto, dado que intervienen múltiples factores, desde la historia de la institución hasta las circunstancias actuales. Además, lo que funciona en una universidad puede no ser aplicable en otra, lo que requiere un análisis profundo y específico de cada caso (Araujo, 2021).

El diagnóstico de la situación actual de la satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional, en el periodo 2008-2022, puede ofrecer pistas sobre cómo las universidades se han adaptado a los retos del siglo XXI. Estos pueden incluir la adaptación a las tecnologías digitales, la internacionalización y la respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad.

El futuro de la educación superior en Ecuador, y en el mundo, requiere de líderes preparados para enfrentar los desafíos emergentes. Por lo tanto, desarrollar estrategias

para mejorar la satisfacción laboral, optimizando tanto el liderazgo como la cultura organizacional, no es simplemente deseable, sino esencial. Estas propuestas deben ser flexibles, inclusivas y basadas en datos empíricos, de modo que las universidades puedan seguir desempeñando su papel crucial en la formación de las próximas generaciones.

1.4 Objetivos

Los objetivos generales y específicos fueron elegidos para proporcionar una comprensión integral y detallada del impacto que tienen los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas en Ecuador. Al analizar este impacto en el período 2008-2022, el objetivo general busca abordar un vacío en la literatura existente, ofreciendo una perspectiva contemporánea sobre cómo el liderazgo puede dar forma a la cultura organizacional. Los objetivos específicos se diseñaron para desglosar este amplio tema en áreas clave de investigación: caracterizar la cultura organizacional, identificar cómo los estilos de liderazgo afectan la satisfacción laboral, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral y, finalmente, desarrollar estrategias de mejora. Estos objetivos específicos permiten un enfoque multifacético, asegurando que la investigación sea integral y capaz de generar recomendaciones prácticas y teóricamente fundamentadas para mejorar la gestión del liderazgo y la cultura organizacional en las universidades.

1.4.1 Objetivo general

- Analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las

universidades públicas y privadas ecuatorianas en el periodo 2008-2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar las características de la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas.
- Identificar los aspectos y beneficios de la aplicación de estilos de liderazgo a la satisfacción laboral en las organizaciones.
- Determinar la relación de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas.
- Diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral en las universidades públicas y privadas ecuatorianas en relación con su cultura organizacional, en el periodo 2008-2022.
- Desarrollar propuestas estratégicas para la mejora de la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional.

1.5 Preguntas de investigación

1.5.1 Pregunta general

- ¿Cuál es el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas ecuatorianas en el periodo 2008-2022?

1.5.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas?
- ¿Existe alguna diferencia en la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de aplicar estilos de liderazgo a la satisfacción laboral en las organizaciones?
- ¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo con la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas?
- ¿Cuál es la situación actual de la satisfacción laboral en las universidades públicas y privadas ecuatorianas en relación a su cultura organizacional, en el periodo 2008-2022?
- ¿Qué estrategias se pueden aplicar para mejorar la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional?

La pregunta general y las preguntas específicas fueron escogidas con el fin de abordar de manera integral el tema del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura

organizacional de las universidades públicas y privadas ecuatorianas en un periodo determinado. Esta estructura permite descomponer un tema complejo en aspectos más manejables, facilitando un análisis detallado y la generación de conocimiento específico sobre la interacción entre liderazgo y cultura organizacional, las diferencias entre universidades, los efectos en la satisfacción laboral y la identificación de estrategias para mejorar la situación actual. La pregunta general establece el foco central de la investigación, mientras que las preguntas específicas guían la exploración de diferentes dimensiones del tema, asegurando un enfoque holístico y profundizando en los diversos componentes de la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

2 Revisión de la literatura

El estudio de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en el contexto de las universidades públicas y privadas constituye un campo de investigación fascinante y complejo, que ofrece una visión integral de cómo se articulan las dinámicas de poder, influencia y gestión en los entornos académicos. Esta interacción no solo afecta la eficacia con la que se alcanzan los objetivos institucionales, sino que también tiene un impacto significativo en el ambiente de trabajo, la motivación del personal y, en última instancia, la calidad de la educación brindada. El marco teórico de esta tesis doctoral se centra en desentrañar los mecanismos a través de los cuales los estilos de liderazgo ejercidos en el seno de las universidades influyen en la configuración y evolución de su cultura organizacional. Para ello, se parte de una revisión exhaustiva de las teorías existentes sobre liderazgo y cultura organizacional, con el fin de construir un andamiaje conceptual que permita el análisis de estos fenómenos en el ámbito universitario ecuatoriano.

2.1 Antecedentes

Hannoun (2018) indicó que la implementación de la cultura organizacional tiene que desarrollarse teniendo en cuenta la estructura organizacional, los tipos de supervisión, la responsabilidad, el manejo de conflictos, la oportunidad de desarrollo, la comunicación, el incentivo y la identidad con la institución, con reglas que sean claras, creativas y motivadoras, que despierten el interés de los colaboradores de la empresa. De acuerdo con Colom (2018), se utiliza una estrategia metodológica de aprendizaje organizacional que se utiliza en la formación integral de los empleados que se basa en la motivación

interna que tiene una persona ante eventos desafiantes, entendiendo que los modelos de aprendizaje organizacional son representaciones mentales de la concepción del aprendizaje que agrupa la explicación teórica y descripción a partir de una teoría determinada, de los elementos que intervienen en la comprensión humana de esta (Rodríguez, 2019).

Según Chiang (2018), el principal objetivo que beneficia a las empresas es la eficiencia y la productividad, apoya a las personas en base a sus competencias y habilidades, y moldea al personal proporcionando las herramientas que se requieren para responder a las demandas del negocio. El eje principal es ampliar la cartera de clientes y también de consumidores ofreciendo productos y servicios que estén en línea con la demanda; Analizar el mercado con el propósito de mantenerlo en el sistema, siendo la competencia frente a otras empresas que tienen la misma actividad (Hannoun, 2018); Esta cultura se encuentra en empresas en las que intervienen aspectos organizacionales como el entorno que rodea a la empresa, es decir, sus valores y propiedades, aspectos circunstanciales como las propiedades tecnológicas y aspectos físicos, como la ubicación de la empresa, acceso, nivel y calidad de vida del entorno (Rodríguez, 2019)

Herzberg (2016), dentro de su teoría de los dos factores, indicó que la satisfacción laboral está ligada a aspectos motivacionales, es decir, la satisfacción se crea cuando la persona se enfrenta a tareas que son desafiantes y estimulantes. De acuerdo con Robbins (2015) "la satisfacción laboral se establece por el atractivo de las tareas, las recompensas relacionadas, las asociaciones con compañeros de trabajo y las condiciones de trabajo a las que están expuestos los trabajadores, además de esto, otros componentes asociados a

la personalidad del trabajador y las propiedades del rol que desempeña intervienen igualmente en la percepción que el trabajador tiene sobre su bienestar y la complacencia en lo que hace, De esta forma, en la medida en que la personalidad esté de acuerdo con la vocación seleccionada, habrá una mayor probabilidad de tener empleados más satisfechos. Locke (2016) indica que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el empleado quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la relevancia que tiene para él, lo que significa que mientras menor sea la discrepancia entre lo que quiere y lo que realmente tiene, más satisfacción tendrá.

En el libro de Pedro Domínguez llamado "Introducción a la Administración Empresarial" estableció a las empresas formales e informales como estructuras que se rigen por valores, convicciones, regulaciones y tradiciones que cambiarán con el tiempo pero que condicionarán las acciones de las personas, es decir, este concepto implica que la empresa crece y madura y puede cambiar sus regulaciones, valores y demás. Sin embargo, el personal o los miembros de la empresa están condicionados por el primer enfoque cultural y muchas veces les cuesta cambiar el procedimiento, un condicionamiento más conocido como resistencia al cambio (Domínguez, 2015).

Según Hernández en su trabajo "Método de Investigación", la satisfacción laboral en las empresas se ve perjudicada por aspectos internos y externos, no intervienen aspectos internos según la relevancia o grado de interés que cada profesional tenga en su trabajo, la estimulación moral, la oportunidad de ascender en el puesto, por otro lado, los componentes externos son los que condicionarán a cada corporación entre sí, lo que les anima a trasladarse de un lugar a otro, lo que se traducirá en perspectivas empresariales

exitosas (Hernández Sampieri, 2016). Según Antonio Colom en su texto "Guía Básica y Ejercicios Prácticos para la Gestión Empresarial", la cultura organizacional es la que hace que los miembros de las empresas creen una colectividad a través de la cultura organizacional, posibilitando luchar por un propósito, un precepto común enfocado en la misión de la empresa guiado por un líder, siendo los que proporcionan las pautas que rigen las cuestiones cognitivas y afectivas indicadas como satisfacción (Colom, 2018).

Esta investigación responde a la necesidad de crear un estudio que permita avanzar en el conocimiento sobre la integración de dos constructos relevantes para describir y evaluar el espectro organizacional: la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, este estudio contribuye a la evidencia teórica y empírica acerca de la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, siendo importante evaluar la relación de dichas variables en la mejora y desarrollo de las empresas, para delinear los pasos para la aplicación de la cultura organizacional como recurso de gestión.

2.2 Cultura organizacional

Una definición aceptada es propuesta por Argyris y Schön (2012), quienes entienden que la cultura organizacional es el procedimiento a través del cual los elementos de una empresa reconocen errores o anomalías y los corrigen a través de una reestructuración de la teoría que es apoyada por la empresa incorporando los resultados de sus indagaciones en imágenes y mapas. De acuerdo con este sentido, Fiol y Lyles (2014) establecen como procedimiento perfeccionar las acciones a través de una comprensión y conocimiento más óptimos. Fue en la década de 1990 que la cultura organizacional comenzó a ser abordada desde una perspectiva organizacional, asociada a la cultura, el liderazgo y la

estrategia empresarial junto con el conocimiento y la gestión en la empresa (Maya et al., 2020).

Pilco (2022), indica que cualquiera de los miembros de una corporación adquiere conocimientos que son potencialmente útiles para la empresa, la empresa es la que aprende, y que la relación que se determina entre cultura organizacional, creatividad y organización se crea en un procedimiento sinérgico. Para este autor, una empresa aprende si, a través del procesamiento de la información, cambia el rango de sus comportamientos potenciales. Aunque todavía no se había planteado la noción de una corporación de aprendizaje, Leal y Arias (2021), indican que el aprendizaje organizacional está directamente asociado con el conocimiento organizacional y que una empresa que aprende es capaz de transformar la información creada en conocimiento organizacional, ya que el cambio permanente es su rasgo distintivo. Barreto et al. (2021), contribuye a un desarrollo teórico sobre la forma en que el aprendizaje individual se transforma en aprendizaje organizacional, para ello, la diferencia entre los grados de aprendizaje en la empresa y los métodos de transferencia del aprendizaje individual al organizacional y los métodos de transferencia del aprendizaje individual al organizacional, entendiendo este último como el aumento de la capacidad de la empresa para incorporar acciones eficientes" (p.43).

2.3 Características de la Cultura Organizacional

Según Añez (2020), la cultura organizacional es un procedimiento continuo y esta descripción proporciona un marco de referencia para entender cómo la experiencia se va a traducir en un concepto que, asimismo, es una guía de elección para nuevas prácticas.

Sus propiedades son que se obtiene una experiencia más concreta, que es tangible y que se basa en la acción directa del sujeto en sus actividades y acciones que se están llevando a cabo con el fin de aprender.

Calderón et al. (2021), explica que para crear una cultura organizacional eficiente, la información tiene que ser trabajada en cuatro etapas: reflexionar, actuar y experimentar. Al respecto, se argumenta que en la práctica lo que sucede es que gran parte de las personas indican una tendencia a especializarse en una etapa o a lo sumo en dos, y esto hace que los niveles de aprendizaje florezcan. Por último, el ciclo se inspira en el objetivo de poder estructurar el procedimiento de aprendizaje a partir de la experiencia que necesita resolver problemas en el entorno laboral o cercanos a la realidad de una persona (Ortiz et al., 2021).

2.4 Características actuales de la cultura organizacional

Generalmente, la Identidad Corporativa suele definirse, en una interpretación limitada, como un sistema de identificación visual: marca, logotipo, símbolo, colores, tipografía, etc., compilado en forma de manual donde se regula su aplicación a los diversos medios de comunicación visual: papelería, impresos, señalética, vehículos, uniformes, etc (Reyes, 2021). Sin embargo, la identidad corporativa es algo más compleja; Es un conjunto de manifestaciones donde se proyecta el pasado, presente y futuro de la empresa (historia, cultura, valores, estrategias, etc.) y consta de dos partes: los aspectos gráficos y la cultura organizacional (Buitrago Ríos y Morales Ochoa, 2019).

Toda empresa tiene una lógica interna, características propias, personalidad, un carácter específico determinado por su origen y evolución, manifestado a través de una cultura

interna, valores y una forma de hacer las cosas (calidad de servicio, estilo de gestión, comportamientos, lenguaje, modelo organizativo, tecnología, etc.). A través de todo ello, se proyecta la propia razón de ser de la organización y su forma de hacer las cosas, son las señas de una identidad, cuya comunicación positiva y coherente contribuye a generar una imagen que se instala progresivamente en la mente de los clientes, podemos, por tanto, definir la identidad como la visualización de la estrategia de la empresa (Cancino y Vial, 2022).

Para una empresa y sus directivos, es muy importante entender la identidad como un activo único, diferenciador, de gran valor, como un recurso estratégico y un factor clave de competitividad, generador de beneficios, aunque realmente son muy pocas las empresas que demuestran que han llegado a entenderlo, ya que muchas se limitan a ver la identidad corporativa como un ejercicio gráfico (logotipo, señalización, etc.) Y son muy pocos los que llevan a cabo una verdadera gestión de su identidad, orientada y medida en términos de ventaja competitiva, resultados operativos y aumento de valor, porque lamentablemente no todos los directivos reconocen la identidad como un recurso empresarial, como una función gerencial, más allá de su simple instrumentación a nivel de diseño y comunicación, lo cual se debe, entre otras cosas, a la aparente dificultad de medir su rentabilidad y rentabilidad. su impacto en los resultados y el hecho de que muchos directivos no han entendido el papel estratégico y las implicaciones de la identidad y la imagen, todo lo cual ha llevado en muchos casos a cometer errores como (García, 2022):

- Adoptar un nombre pegadizo o un diseño moderno y atractivo, sin analizar a

fondo si comunica algo específicamente útil.

- Simplificar la identidad a un tema de diseño gráfico, sin analizar adecuadamente la estructura de identidad: empresa, marcas, submarcas, productos.
- Subestimar la importancia del diseño para hacer tangibles los cambios o mejoras que se quieren lograr, sin entender que uno de los roles principales de la identidad es "visualizar" la estrategia y la cultura de la organización.
- No considerar la importancia de todo lo que ven los clientes, empleados, etc. a la hora de tratar con la organización, sin tener en cuenta que lo que se ve es mucho más que un logo y colores; Lo que se ve es un estilo de hacer las cosas, es decir, no entender que un programa de identidad corporativa consiste en proyectar de forma clara y coherente la estrategia empresarial a través de infinidad de pequeños detalles.
- No entender que la verdadera importancia de un programa de identidad corporativa es encontrar diferencias reales que constituyan ventajas competitivas y saber proyectarlas adecuadamente, con coherencia para lograr el posicionamiento deseado (Martínez et al., 2021).

Según Guerrero (2020), en términos de Cultura Organizacional (actitudes, estilos de gestión, servicio al cliente, calidad de los servicios prestados, valores, creencias, etc.). Todos estos elementos no constituyen manifestaciones visuales en sentido estricto, pero nadie puede negar que los vemos, que los tocamos y que los sufrimos, por lo tanto constituyen una parte esencial de la identidad, tan esencial que cuando una organización

intenta vendernos una identidad visual moderna, dinámica, amable, ecológica, si no va acompañada de un comportamiento paralelo, implica un resultado negativo (Campos et al., 2020).

En general, cuando hablamos de cultura, el término se asocia popularmente a manifestaciones artísticas concretas o en su sentido más general, a lo que incluye la riqueza patrimonial, la identidad y la participación social en la vida espiritual de las personas (Jáuregui-Arroyo et al., 2023).

Para un grupo más pequeño, la cultura como categoría en su campo más amplio tiene otro significado; Constituye un conjunto de valores materiales y espirituales creados por la humanidad a lo largo de su historia. Así, la cultura puede entenderse como el nivel de desarrollo alcanzado por la sociedad en educación, ciencia, arte, moral, filosofía, etc., y las instituciones correspondientes (Velázquez-Martínez, 2021).

Entre los índices más importantes que miden el nivel de cultura así entendida se encuentran el grado de utilización de los perfeccionamientos técnicos y los descubrimientos científicos en la producción social, el nivel cultural y técnico de los productores de bienes y servicios, así como el grado de difusión de la educación, la literatura y las artes entre la población. Pero la cultura también abarca el entorno empresarial (Jiménez y Villanueva, 2021).

Para una empresa, exhibir su propia cultura le permite adquirir una identidad, un perfil bien dibujado, por el cual se distingue de los demás, elemento que es de suma importancia en un mundo tan competitivo, donde tener un logotipo o signos distintivos no es suficiente si detrás de él no hay una verdadera cultura que les corresponda y exprese su

verdadera esencia (Montañez et al., 2022).

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el entorno, con su entorno. Hoy en día, muchos de los problemas de las organizaciones se derivan de las exigencias, amenazas y oportunidades ambientales que cambian rápidamente (González y Cubillán, 2020).

A medida que el entorno cambia, la organización debe adaptarse, lo cual es cada vez más necesario, lo que implica la necesidad de desarrollar una cultura en las empresas que responda a estas demandas (Franco et al., 2020).

La idea de ver a las organizaciones como culturas, donde existe un sistema de significados compartidos entre sus miembros, es un fenómeno relativamente nuevo. Al igual que los individuos, las organizaciones también tienen personalidades. Pueden ser rígidos o flexibles, innovadores o conservadores. Cada empresa imprime una sensación y un carácter únicos más allá de sus características estructurales. Hoy en día, se ha comenzado a reconocer el papel que juega la cultura en la vida de los miembros de las organizaciones (Meza y Ramos, 2021).

En toda organización, la cultura se forma gradualmente con el desarrollo de las relaciones interpersonales, ya sean internas o externas a la empresa. Se puede decir que una empresa con un alto nivel de rotación de su personal y específicamente de sus directivos, no logra consolidar una cultura que la identifique y guíe el comportamiento de sus integrantes. Al mismo tiempo, una cultura sólida puede, sin duda, contribuir a la permanencia de sus miembros (Zuzama, 2021).

La cultura de la organización puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia influyendo en el comportamiento de sus trabajadores y/o motivándolos o no a alcanzar los objetivos organizacionales o a superarlos.

Por lo general, los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. También es común que coexistan varias subculturas entre los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influenciados por los líderes de esos niveles.

Las relaciones que se establecen entre los miembros de los grupos en las áreas funcionales o departamentos que, en ocasiones, pueden estar establecidas por normas y valores que pueden contradecir o simplemente ser diferentes a los generales de la empresa, pueden o no ser positivas a la hora de implementar una estrategia, especialmente en el caso de subculturas informales que faciliten, o interrumpir la colaboración entre individuos, ofreciendo o restando ayuda importante fundamentalmente en la etapa del proceso de desarrollo de la estrategia.

Mientras las subculturas hayan sido creadas de acuerdo con los fundamentos básicos de la Cultura general, y mientras no haya conflictos entre ellas, no habrá problema; Pero tan pronto como la subcultura de un subsistema impida la implementación de la estrategia de otro subsistema, esto requerirá extrema precaución, por ejemplo, una estrategia comercial de precios competitivos, no puede ser viable si existe una subcultura en el área de producción que privilegie la calidad por encima de todo, incluso si eso significa un aumento en los costos.

La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras. Los cinco

mecanismos principales son: (Tasa-Catanzaro, 2022):

- A qué prestan atención, miden y controlan los líderes: Los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga de manera más efectiva enfatizando continuamente los mismos temas en las reuniones, en los comentarios y respuestas espontáneas, y en las discusiones estratégicas, las reacciones de los líderes a incidentes críticos y las crisis internas: Los métodos que utilizan los líderes para resolver las crisis pueden dar lugar a nuevas creencias y valores y revelar ciertos supuestos subyacentes en la organización.
- Modelar a seguir, enseñar y entrenar deliberadamente: El comportamiento de los líderes, tanto en contextos formales como informales, tiene efectos notables en las creencias, valores y comportamientos de los empleados.
- Criterios para la compensación y la asignación de estatus: Los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y valores al vincular consistentemente la compensación y el castigo con los comportamientos deseables.
- Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y jubilación del personal: Los tipos de personas que son contratadas y exitosas en una organización son aquellas que aceptan los valores de la organización y se comportan en consecuencia.

Los modos de comportamiento, valores y filosofía que impregnan la gestión de la plantilla determinarán los elementos a tener en cuenta para la toma de decisiones, encauzándola o desviándola del objetivo empresarial, dificultando o facilitando su

implantación, lo que expresa la importancia esencial de la armonía entre la Cultura Empresarial y las estrategias adoptadas en todos los subsistemas (Guerrero, 2020).

2.5 Condiciones organizacionales que favorecen la cultura organizacional

Una revisión de la literatura sobre las condiciones organizacionales que favorecerán la cultura organizacional indica que desde la década de 1990, las organizaciones han emprendido el camino de convertirse en aprendices; Sin embargo, gran parte de estas experiencias han fracasado porque buscan modernizar el aprendizaje con mecanismos muy escolásticos que se basan en tener un procedimiento personal individualizado en un entorno formal. Esto significa que no tiene en cuenta una de las propiedades relevantes de todo el proceso de aprendizaje: las personas aprenden a través de la interacción con los demás. De acuerdo con este giro, el mecanismo es una serie de pasos que se estructuran y ordenan que ayudarán a las empresas a articular la teoría con la práctica para que se facilite la construcción de personal y la colaboración del conocimiento. (Domínguez, 2015) (Domínguez, 2015) (Chiang, 2016)

Tabla 1. Aspectos organizacionales que favorecerán la cultura organizacional

Aspectos organizacionales que favorecerán la cultura organizacional		
Autor.	Aspectos para la cultura organizacional.	El enfoque.
Robbins (2015)	Oportunidades promocionales.	La oportunidad de promoción. Se denota influenciado de acuerdo a las probabilidades que el trabajador cree para que tenga un ascenso y lo que se genera en la realidad, la satisfacción se logrará cuando nadie va a regatear

por el merecido crédito.

	La oportunidad de formación	La formación es responsabilidad de la empresa y del propio personal; Es satisfactorio y motivador para el profesional cuya organización puede asumir responsabilidades.
Herzberg (2016)	Higiene y protección de la salud.	Implica la incorporación de un conjunto de medidas que puedan proteger la salud, factor asociado a unas condiciones de trabajo satisfactorias.
Torres (2016)	Sueldos y salarios. Horarios.	Todos los trabajadores con el fin de satisfacer los requerimientos fundamentales del trabajador y su familia en la economía monetaria en la que vive, esto se logra a través del monto de la compensación, el sueldo o el salario. El horario es determinado por las empresas empleadoras, que pueden ser rotativas o fijas.
Ramírez (2017)	Ambiente laboral.	El bien más preciado del hombre es la salud, partiendo de esta premisa se deduce que solo cuando una persona se siente bien, cuando no hay ninguna enfermedad que la abrume, solo así las personas tienen la capacidad de

desarrollar el máximo esfuerzo individual. El entorno en el que trabajas tiene que ser saludable.

	Condiciones físicas.	Este es el entorno físico en el que trabaja, incluida la iluminación, la calefacción, la ventilación, la limpieza, la maquinaria, los equipos, las instalaciones, los edificios, etc.
Montoya (2017)	Prestigio de la empresa	Afecta las expectativas para que las necesidades puedan ser satisfechas al ingresar, el prestigio se genera por la estabilidad, por la historia y por el desarrollo, contribuye a la comunidad y a la dimensión frente a los demás.
Hannoun (2018)	Respeto.	La sobrecarga de trabajo es una razón relevante dado que afecta al personal debido a un aumento de trabajo y una reducción de recursos humanos.
	Solidaridad y apoyo.	La carga de trabajo que tiene actualmente el personal está asociada con el nivel y el tipo de trabajo que realizan.
	Confianza.	Se refiere a la medida en que las relaciones laborales que se determinan son coherentes y abiertas.
	Flexibilidad.	Aunque las empresas se rigen por normativas, muchas veces es

	Orientación.	necesario tener flexibilidad y tolerancia en sus acciones. En lo mínimo y requerido que se provea al personal en los servicios enfocados al reconocimiento de las áreas físicas, la ubicación de los suministros, materiales y equipos para el correcto desempeño de sus funciones.
	Supervisión	Además de su función de controlar las actividades de sus supervisados, también tienen que ayudarles a resolver problemas.
	Agotamiento.	Las largas horas que superan las 8 horas crean agotamiento mental y físico.
Romero (2019)	Condiciones de trabajo.	Las condiciones de trabajo no van a tener un mal ambiente que genere problemas de aprendizaje organizacional.
Acosta (2020)	Reconocimiento profesional.	Que haya parte de la empresa en el reconocimiento de la persona como órgano integral.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

2.6 Satisfacción laboral

Existen algunas definiciones de satisfacción según Chiang (2016) en su estudio "La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es un estado emocional

que resulta positivo y placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, siendo un sentimiento que se generaliza, que se logra a través de las facetas específicas de la satisfacción como la remuneración, supervisión, beneficios, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, compañeros y prácticas de la empresa" (p.47). Otra de las definiciones indicadas se basa en el concepto de Frederick Herzberg, que hace referencia a que la satisfacción laboral está ligada a aspectos motivacionales, es decir, a la satisfacción que se crea cuando la persona se enfrenta a tareas estimulantes y desafiantes. En sus estudios, pudo visualizar que cuando las personas que habían sido interrogadas se sentían cómodas en su trabajo, tenían que atribuirse esta situación a sí mismas, indicando propiedades o aspectos intrínsecos; Por otro lado, cuando se mostraron insatisfechos, citaron los aspectos extrínsecos, de esta manera, se corroboró que los componentes que los incentivan a estar presentes no son los mismos que los desmotivan. (Herzberg, 2016)

Herzberg (2016) afirma que la motivación en el aspecto laboral en el que la satisfacción de la insatisfacción se divide en dos clases como son: la primera de estas, que es higiénica, extrínseca, que son aquellas que generan insatisfacción del trabajador, las cuales se ubican en el ambiente laboral, como en la administración, las políticas, las relaciones interpersonales, la supervisión, las condiciones ambientales y físicas del trabajador, Dichos componentes al ser eliminados solo harán que el trabajador quede insatisfecho, los segundos que son intrínsecos o motivadores, que hacen que el trabajador esté satisfecho con el puesto que tiene, tales de estos están asociados a las tareas que desempeña, con las recompensas, reconocimiento profesional y promoción que incorpora

el crecimiento y desarrollo personal que la corporación proporciona, así como los deseos de autorrealización. (Herzberg, 2016)

2.7 Elementos, factores de satisfacción laboral

Dentro de la teoría de Herzberg, se considera como elemento lo siguiente: el salario, que es una remuneración fija que recibe el empleado por el servicio que presta, que incorpora bonificaciones más bonificaciones por productividad. Supervisión, que es la observación permanente del superior inmediato. Coworkers, se trata de la relación interpersonal entre todos tus compañeros de trabajo. La comunicación es la información constante que se da a lo largo de todo el proceso de trabajo. Los aspectos físicos y ambientales se refieren a la salud, la seguridad y la calidad de vida en el lugar de trabajo. Los beneficios laborales son compensaciones adicionales a los salarios regulares. El trabajo en sí está asociado al desarrollo de las funciones, a estos procesos, a la variedad en las tareas, al grado de complejidad y a la repetitividad en las funciones. Los reconocimientos y recompensas son incentivos, bonificaciones y felicitaciones entre todos por el buen desempeño en el trabajo y promoción lo que representa la posibilidad del trabajador de aumentar el grado jerárquico en la corporación en la que labora, incorporando nuevos retos, más responsabilidades y muy probablemente teniendo más personas que estén a su cargo. y como consecuencia, se recibe el aumento salarial, más bonificaciones y beneficios. (Herzberg, 2016)

Según Robbins, la satisfacción laboral está determinada por el atractivo de la tarea y las recompensas relacionadas, la relación con otros compañeros de trabajo y el entorno de

trabajo al que están expuestos los trabajadores. Además de esto, se afirma que otros aspectos que se asocian son la personalidad del trabajador y con las propiedades de la función que desempeña, lo cual interviene de igual manera en la percepción que el trabajador tiene de su satisfacción y bienestar en lo que realiza, por lo que la personalidad es acorde con la vocación seleccionada, Habrá más probabilidades de tener empleados satisfechos. También se puede establecer como: la actitud del empleado hacia su propio trabajo, esta actitud se rige de acuerdo a los valores y creencias que el empleado crea sobre su propio trabajo. Según Hannoun (2018), las actitudes están determinadas en su conjunto por las propiedades actuales del puesto, así como por las percepciones del empleado sobre lo que tiene que ser. Por lo general los tres tipos de propiedades del trabajador afectan a la percepción que tiene que ser, que son: valores, necesidades y características personales. (Robbins, 2015) (Colom, 2018)

Locke (2016); Propone que la satisfacción laboral es el efecto de la discrepancia entre lo que el empleado quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la relevancia que tiene para él, lo que significa que cuanto menor sea la discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. De acuerdo con Robbins (2015) y Weinert (2015), el tema de la satisfacción en el lugar de trabajo se basa en los grados de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de lo negativo y lo positivo, estableciendo la satisfacción como la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona con un alto grado de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, siendo los componentes más relevantes: trabajo desafiante desde una perspectiva mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que

conforman un apoyo, compañeros de apoyo y que se ajusta a la personalidad – puesto.
(Robbins, 2015)

2.8 Condiciones Organizacionales Asociadas con la Satisfacción Laboral

Las condiciones organizacionales que tienen aspectos internos y externos están involucradas con la relevancia o el grado de interés que cada profesional tenga por su aspecto laboral, el estímulo moral, la oportunidad de ascender en los puestos, las herramientas que brinda el trabajo, la comunicación con los jefes, etc., por otro lado, los aspectos externos son los que condicionan a cada corporación entre sí. La misma que los incentiva a moverse de un lugar a otro, que se traduce en perspectivas de negocio exitosas. (Hernández Sampieri, 2016)

Tabla 2. Condiciones Organizacionales Asociadas con la Satisfacción Laboral

Condiciones Organizacionales Asociadas con la Satisfacción Laboral		
Autor	Condiciones	Acercarse
Hernández Sampieri (2016)	Sobrecarga de trabajo.	de La sobrecarga de trabajo es una causa relevante ya que afecta al personal, debido a un aumento del trabajo y una reducción de los recursos humanos; Por esta razón, la carga de trabajo se indica como el conjunto de necesidades psicofísicas a las que se ve sometido el empleado durante su jornada laboral, en la antigüedad solo se podía calcular el esfuerzo físico y ahora también se analiza el esfuerzo mental, que crea fatiga.

Cantidad de trabajo. La carga de trabajo que tiene actualmente el personal está asociada a la cantidad y tipo de trabajo que realizan, en ciertos casos existe un déficit de recursos humanos que puedan ayudar a crear las actividades que se le han encomendado, así como permanecer en el mismo lugar por largos tiempos, lo que genera que el personal sienta desgaste e incomodidad creando que el ritmo de trabajo sea el adecuado.

Herzberg, Frederick (2016)	Aspectos higiénicos o extrínsecos.	Es cierto que se asocian a la insatisfacción, ya sea que se encuentren en el entorno en el que se desarrolla la persona e incluye las funciones que la persona desempeña. Dichas condiciones son administradas por la corporación y, por lo tanto, están fuera del alcance de los empleados. Estos incluyen el salario, los beneficios sociales, el tipo de gestión, la supervisión de las personas por parte de los superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las normas, directrices y otras regulaciones.
----------------------------	------------------------------------	--

Montoya (2017)	Medición del desempeño.	del No tener un cálculo del desempeño en las empresas y en su desarrollo profesional en la empresa afecta las expectativas y la satisfacción laboral.
Hannoun (2018)	Sobrecarga de trabajo.	de La sobrecarga de trabajo es una causa de relevancia ya que afecta al personal debido a que hay un aumento de trabajo y la reducción de recursos humanos.
Romero (2019)	Desarrollo creativo.	Que no hay espacio en la empresa para ideas creativas e innovadoras que se ajusten a los modelos convencionales
Acosta (2020)	Análisis de competencias.	de El crecimiento profesional no está asociado a competencias profesionales sino a variables que no están relacionadas con el puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Tabla 3. Variables de estudio

		Satisfacción laboral	
Cultura organizacional.	Aspectos higiénicos y extrínsecos.	Calcular el rendimiento	Análisis de competencias
	¿Cuáles crees que son los principales aspectos de tu empresa para ser reconocida en el mercado?	¿Crees que el procedimiento de análisis de desempeño es adecuado en tu empresa?	¿Cree que la corporación ha establecido competencias que están alineadas con los valores organizacionales?
Aspectos organizativos que favorecerán la cultura del aprendizaje.	Prestigio de la organización.	¿Cree que los colaboradores de la institución están identificados y satisfechos?	¿Crees que el análisis del desempeño en tu empresa permite mostrar el grado de satisfacción de las personas con el trabajo que realizan?
		¿Crees que los colaboradores de tu institución están satisfechos?	¿Crees que las habilidades de tus colaboradores no son suficientes?

		identificados y satisfechos? junto con el trabajo que realizan?
	Condiciones de trabajo	<p>¿Cree que las condiciones de trabajo en su organización crean un entorno propicio para la realización de tareas?</p> <p>¿Crees que las condiciones laborales favorecerán el desarrollo de tus colaboradores?</p> <p>¿Crees que las condiciones de trabajo crean el desarrollo de tus habilidades en los empleados?</p>
	Reconocimiento Profesional	<p>¿Cree que la corporación tiene una normativa clara y marcada para que se pueda reconocer el esfuerzo de sus empleados?</p> <p>¿Cree que la corporación crea planes de optimización del desempeño para los resultados generados en las evaluaciones?</p> <p>¿Cree que la corporación crea planes de desarrollo de competencias y también reconoce el esfuerzo de sus empleados?</p>
Objetivos que persigue la Cultura Organizacional	Flexibilidad	<p>¿Considera que la corporación es tolerante en sus procedimientos internos relacionados con sus empleados?</p> <p>¿Considera que la corporación tiene regulaciones flexibles en el análisis de sus competencias?</p> <p>¿Crees que tus empleados tienen un nivel de flexibilidad en el análisis de sus competencias?</p>

Orientación	¿Cree que la corporación orienta adecuadamente a sus empleados en sus procedimientos internos?	¿Cree que los lineamientos desarrollados en la corporación favorecerán el desarrollo de sus empleados?	¿Cree que la corporación orienta adecuadamente a sus empleados sobre sus competencias de acuerdo con los valores institucionales?
Supervisión	¿Cree que las empresas tienen una supervisión adecuada?	¿Crees que la supervisión de los procedimientos internos hoy en día favorecerá el desempeño de tus empleados?	¿Cree que la corporación monitorea adecuadamente las habilidades de sus empleados?

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

2.9 Situación actual de satisfacción laboral

Para Villagrán (2022), en términos de satisfacción laboral en la actualidad; Existen múltiples factores que determinan la satisfacción laboral de una persona. De hecho, el mismo factor que puede motivar a uno puede no ser tan atractivo para otro, por lo que cada empresa debe analizarlo según el tipo de equipo humano con el que cuente. En cualquier caso, se pueden mencionar las 5 causas más importantes de la satisfacción laboral.

1. Estilos de liderazgo positivos

Hoy en día, la mayoría de las personas asocian su bienestar en el trabajo con el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa. Para saber cómo mejorar la satisfacción laboral, es necesario aplicar un liderazgo positivo. Si los equipos se sienten guiados por un líder asertivo, innovador y concienzudo, entonces el aumento de la satisfacción laboral y la motivación están asegurados.

2. Cultura organizacional saludable

Otra razón para una mayor satisfacción laboral es la construcción de una cultura organizacional saludable. Esto implica que el talento humano de una empresa se alinea muy bien con los valores, la visión y la misión de una empresa.

Además, es necesario que todos los participantes sientan que están contribuyendo a los objetivos de la organización y que el clima laboral asegure las mejores relaciones interpersonales entre los empleados. Respecto a esto último, en una encuesta revelada por Fortunly, el 60% de las personas considera que la calidad de la relación con sus compañeros de trabajo es la principal razón de la felicidad en el trabajo. En otras palabras, la cultura organizacional y la satisfacción laboral tienen una correlación directa (Montalvo, 2020).

3. Comunicación efectiva

Si te preguntas cómo mejorar la satisfacción laboral de las personas que trabajan contigo, necesitas desarrollar estrategias de comunicación efectivas. No hay nada peor en una empresa que los equipos de trabajo que están equivocados y confundidos sobre los objetivos, tareas y recursos a utilizar. Asimismo, implementar canales de comunicación directa entre autoridades y empleados, así como asegurar un feedback empático, son medidas efectivas para la satisfacción laboral.

4. Oportunidades de desarrollo profesional

Las personas requieren desafíos que estén a la altura de sus capacidades. Involucrarlos en proyectos donde aprendan y se valoren sus habilidades conduce a una mayor satisfacción laboral. En esta línea, la formación laboral y el plan de carrera que puedes ofrecer a tus grupos de trabajo les proporcionan más motivos para sentirse en el lugar adecuado y seguir creciendo personal y profesionalmente.

Por ejemplo, ¿sabías que, según los resultados de Crehana de diciembre de 2022, el 93% de las personas sienten que su confianza en su desempeño actual ha aumentado y el 89% se sienten más seguras sobre su futuro profesional en la empresa después de Crehana? Incluso el 92% está más satisfecho con su organización por darles Crehana para su formación.

5. Beneficios, salarios y reconocimientos a la altura

Aparte de las condiciones inmateriales, los beneficios laborales, los premios por desempeño y los salarios son requisitos de satisfacción laboral. Al cumplir con estos compromisos, una persona siente que su trabajo está siendo valorado de manera concreta.

No solo porque es un derecho que está conectado con la función que cumple, sino porque esos beneficios le permiten satisfacer necesidades personales, familiares y de otra índole.

Como factor de satisfacción laboral, debes asegurarte de que cada una de estas condiciones cumpla con las expectativas del personal de tu empresa.

Para Tamayo (2020), tener a las personas satisfechas en el trabajo e involucradas plenamente en sus tareas solo puede traer beneficios a una empresa. Aquí hay una lista de las principales ventajas de la satisfacción laboral en una organización moderna.

- Altos niveles de productividad, rendimiento y rendimiento.
- Reducción del absentismo laboral.
- Reducción de la rotación y de las renunciaciones.
- Menos accidentes laborales.
- Menos error humano.
- Más satisfacción del cliente.
- Mejor retorno de la inversión.
- Aumento de los ingresos.

2.10 Liderazgo

El liderazgo como función de gestión permite ejercer cierta influencia en las personas ya que facilita el trabajo conjunto, el entendimiento, el incentivo y como resultado de ello, se crea un sentido de pertenencia. Es precisamente el liderazgo el que lleva a la realización de procedimientos con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales. Esta función se lleva a cabo en interacción con el entorno y no de forma aislada (Villegas, 2021).

Por esta razón, Peña (2020), indica que:

"El procedimiento de influir en otras personas para que entiendan y se pongan de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el procedimiento que facilita el esfuerzo individual y colectivo para alcanzar objetivos compartidos" (p.56).

Lo anterior permite deducir que el liderazgo es un procedimiento dinámico en permanente cambio, que representará un intercambio con el entorno entre el líder y los seguidores, en el que el líder es quien tiene un papel esencial en conducir a los seguidores a lo largo de la meta.

Los líderes desempeñan un papel activo en el clima y la cultura organizacional. Un clima organizacional positivo crea un sentido de pertenencia por parte del trabajador y puede favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos generales de la empresa; Sin embargo, si el entorno es desfavorable debido a conflictos (descontentos), el entorno es hostil, podría perjudicar la salud física y mental de los empleados y como consecuencia afectar los propósitos de la empresa (Jasso, 2022).

2.11 Tipo de liderazgo

Bolívar (2013), asocia las clases de liderazgo consultando a algunos tutores En la Tabla 1 se presenta un resumen de los principales rasgos característicos.

Tabla 4. Tipos de liderazgo

Estilos de liderazgo.	Los rasgos que lo caracterizan.
Alcance total.	Incorpora en su estructura más del comportamiento de los liderazgos conocidos, proporciona una gama más amplia de estilos de liderazgo, que va más allá de la dicotomía convencional de iniciar comportamientos de estructuración y consideración.

Carismático.	Se determina que el líder junto con sus seguidores en un contexto establecido. Los líderes son aquellos que reconocen y atribuyen rasgos y comportamientos que son calificados como extraordinarios, lo que crea un vínculo emocional real que es lo que lleva a los seguidores a la obediencia, el compromiso, la confianza y el respeto con el líder.
Liderazgo Transaccional	El líder es aquel que reconoce lo que el seguidor tiene que lograr con su trabajo y que trata de asegurarse de que lo logre siempre y cuando su desempeño esté justificado; es la que intercambia recompensas y por el esfuerzo evidenciado; Responde a las necesidades y deseos de los seguidores siempre y cuando cumplan con el trabajo indicado.
Transformacional	El líder, al aumentar sus posibilidades subjetivas de éxito del seguidor y el nivel de conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados esperados, motiva a sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las que se acuerdan inicialmente en la transacción.

Fuente: Tomado de Jasso (2022).

El tipo de liderazgo influye en el desarrollo de las personas y de manera general en el desarrollo de negocios, esto sucede no solo en el área de negocios, sino también en la académica, como se refiere Peña (2020). El autor refiere a que, en las entidades educativas de educación superior, el liderazgo transformacional es el más adecuado debido a las propiedades del líder, es decir, carismático, inclusivo, flexible, visionario, que facilitará la formación y crecimiento de los seguidores, es decir, de los estudiantes, los resultados de las calificaciones promedio de los estudiantes que están influenciados por el liderazgo creado por el profesor que los impulsa o no en el aprendizaje. En el caso de las IES, los factores

internos y externos, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo están relacionados, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Cultura Organizacional, Liderazgo IES



Fuente: Tomado de Peña (2020).

2.12 Relación de los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral

La relación entre liderazgo y satisfacción laboral es uno de los temas que ha despertado gran interés a nivel de investigación. Los estudios sobre la satisfacción laboral y el liderazgo son importantes no solo porque existe una relación entre la satisfacción laboral y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque ahora existe una creciente preocupación humanitaria sobre los tipos de experiencias psicológicas que las personas tienen durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral (Peña, 2020).

El trabajo debe proporcionar, además de su función económica, un sentido de identidad, un significado, autoestima, un sentimiento de autoestima, relaciones sociales, respeto por los demás y, en general, buenas condiciones de trabajo. A partir de la década de 1950 comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación, cuyo objetivo principal era

conocer cuáles eran los comportamientos típicos de los líderes y tratar de relacionar estos comportamientos con el desempeño del grupo y la satisfacción de sus miembros. En todos ellos, el comportamiento del líder podría resumirse -aunque con diferentes nombres según el modelo o teoría en la que se encuadren- en dos dimensiones o estilos de liderazgo: orientado a la tarea -el líder se preocupa fundamentalmente por la consecución de los objetivos del grupo- y orientado a las relaciones -el líder se interesa básicamente por el bienestar y la satisfacción de los seguidores-.

También se ha encontrado una relación entre el comportamiento de recompensa del líder y la satisfacción laboral. El meta-análisis realizado por Judge y Piccolo recopila estudios sobre la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la satisfacción, encontrando correlaciones significativas y moderadamente fuertes. En otro artículo de Judge, Piccolo e Ilies, se observa la correlación entre las dimensiones de consideración y estructura con la satisfacción de los trabajadores, todas ellas significativas.

Se observa que el liderazgo tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral y debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo es el más efectivo para esa situación en particular. Medidas como los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral guían a los gerentes no solo hacia una mejor comprensión de las necesidades de las personas, sino también hacia formas más realistas de mejorar la calidad de vida en el trabajo y resolver varios problemas en el lugar de trabajo que se han encontrado relacionados con la satisfacción laboral y la clase de líderes que tiene la empresa (Pino, 2020).

3 Marco contextual

Comprender el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas es central en esta tesis doctoral. La premisa subyacente sugiere que las dinámicas de liderazgo dentro de estas instituciones no solo son diversas, sino también significativas en su influencia en el entorno laboral y académico. Reconocer la variabilidad de los estilos de liderazgo, que pueden ser moldeados por la personalidad del líder, la historia de la institución y las condiciones actuales, abre un campo de análisis rico y complejo. Este enfoque nos permite examinar cómo, por ejemplo, el liderazgo transformacional puede catalizar la motivación y el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo el logro de objetivos colectivos. Por el contrario, el liderazgo autocrático, aunque a menudo criticado por su enfoque restrictivo y centralizado, puede ser eficaz en situaciones que requieren decisiones rápidas y definitivas, lo que demuestra cómo diferentes contextos pueden requerir diferentes estilos de liderazgo. Esta dicotomía pone de manifiesto la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades específicas de la institución y de sus miembros, influyendo directamente en el clima laboral y, por tanto, en la satisfacción de los empleados. De este modo, la interacción entre el liderazgo y la cultura institucional se convierte en un punto focal, en el que las estrategias de gestión inclusivas y participativas pueden fortalecer la colaboración y el respeto mutuo, mientras que los enfoques más autoritarios pueden priorizar la eficiencia sobre el bienestar del personal.

La investigación tiene como objetivo analizar este impacto en las universidades públicas y privadas ecuatorianas entre los años 2008 y 2022, estableciendo un marco temporal que permitirá observar la evolución de estas dinámicas y su impacto en la cultura organizacional. Los objetivos específicos, como determinar las características de la cultura organizacional y

diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral, buscan proporcionar una comprensión detallada de cómo el liderazgo interactúa y modula la cultura organizacional. A través de estos lentes, la tesis profundiza en cuestiones como la diferenciación entre culturas organizacionales en universidades públicas y privadas, y cómo estas diferencias pueden ser atribuidas o influenciadas por los estilos de liderazgo predominantes. También explora la relación costo-beneficio de los diferentes estilos de liderazgo en términos de satisfacción laboral, con especial énfasis en cómo estos estilos pueden promover o inhibir aspectos positivos dentro de la organización. Esta exploración detallada tiene como objetivo no solo identificar patrones y tendencias, sino también proponer estrategias de mejora que puedan aplicarse para optimizar la gestión del liderazgo y enriquecer la cultura organizacional.

Este enfoque práctico es crucial para transformar los hallazgos teóricos en aplicaciones concretas que puedan beneficiar a las universidades en cuestión. En consecuencia, las preguntas de investigación, tanto generales como específicas, guían esta exploración hacia una comprensión profunda del impacto de los estilos de liderazgo en diversos aspectos de la vida universitaria. La investigación se embarca en un viaje analítico, buscando respuestas que no solo iluminen la dinámica actual dentro de las universidades ecuatorianas, sino que también proporcionen una base sobre la cual se puedan construir prácticas de liderazgo más efectivas y culturas organizacionales más robustas. Este trabajo doctoral, por tanto, se posiciona como una contribución significativa al campo de estudio, ofreciendo perspectivas que podrían influir en la forma en que las universidades abordan el liderazgo y la gestión cultural.

La esperanza es que, a través de este análisis, se puedan identificar y promover estilos de liderazgo que no solo mejoren la satisfacción laboral, sino que también impulsen un entorno

organizacional más dinámico, inclusivo y productivo. La intersección del liderazgo y la cultura organizacional, como se revela en esta investigación, promete abrir nuevas vías para el desarrollo institucional, marcando un camino hacia la excelencia académica y operativa en el sector universitario ecuatoriano. La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que definen la forma en que opera una organización. En la academia, particularmente en las universidades públicas y privadas, esta cultura se manifiesta en múltiples dimensiones: desde la forma en que se toman las decisiones hasta la interacción entre profesores, estudiantes y personal administrativo. En este marco, el estilo de liderazgo adoptado por las autoridades de una universidad juega un papel fundamental en la conformación y evolución de esa cultura.

Durante el periodo 2008-2022, el panorama educativo ecuatoriano experimentó numerosos cambios tanto a nivel estructural como en la dinámica interna de las instituciones. Las universidades, al ser centros neurálgicos del conocimiento, no estuvieron exentas de estos vaivenes. Las características distintivas de la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas han sido influenciadas por factores externos, como las políticas educativas y socioeconómicas, y factores internos, como el liderazgo. Los estilos de liderazgo no son uniformes y varían dependiendo de la personalidad del líder, la historia de la institución y las circunstancias actuales.

El liderazgo transformacional, por ejemplo, puede inspirar y motivar a la comunidad universitaria a alcanzar objetivos colectivos, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso. Por otro lado, el liderazgo autocrático puede limitar la participación y la innovación, pero garantizar decisiones rápidas en momentos críticos. Estas modalidades de liderazgo, entre otras, repercuten directamente en la satisfacción laboral de quienes integran la universidad. La satisfacción laboral es una medida crucial del bienestar de los empleados

y está directamente relacionada con la productividad, la retención y la calidad del trabajo. En el contexto universitario, una alta satisfacción laboral puede traducirse en una enseñanza más eficaz, una investigación de calidad y un ambiente académico armonioso.

Los estilos de liderazgo influyen en esta satisfacción, ya sea fortaleciendo el sentido de autonomía, reconocimiento y crecimiento profesional o, por el contrario, generando ambientes de tensión y desconfianza. Al determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, es esencial reconocer que no existe un estilo "ideal" universalmente aplicable. Las universidades públicas, con su misión de servir al bien común y a menudo sujetas a la regulación y el escrutinio del Estado, pueden requerir enfoques de liderazgo diferentes a los de las instituciones privadas, que operan con lógicas y objetivos diferentes. Estas dinámicas hacen que el liderazgo y la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas tengan sus propias características y desafíos específicos.

Diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional nos permite identificar áreas de oportunidad y puntos de tensión. Durante el período estudiado, es probable que las universidades ecuatorianas hayan enfrentado desafíos relacionados con la modernización, la internacionalización y la adaptación a las nuevas realidades tecnológicas y pedagógicas. Estos desafíos, mediados por estilos de liderazgo, pueden haber generado fricciones o, por el contrario, fomentado entornos de innovación y cooperación. Por último, para mejorar la satisfacción laboral y optimizar tanto el liderazgo como la cultura organizacional, es fundamental desarrollar estrategias basadas en la escucha activa, la formación continua y el reconocimiento.

La integración de líderes capacitados, conscientes de la importancia de su rol y dispuestos a adaptarse y aprender, junto con una cultura organizacional que valore la diversidad, la participación y la excelencia, son claves para el éxito y la relevancia sostenida de las

universidades en el siglo XXI.

3.1 Universidades públicas y privadas en Ecuador

En la última década y media, las universidades en Ecuador han experimentado notables transformaciones, tanto en su estructura administrativa como en su pedagogía, evolucionando al ritmo de las demandas contemporáneas de la sociedad y del mercado laboral. Estos cambios, si bien introducen nuevas dinámicas en la enseñanza y la gestión educativa, también han planteado interrogantes sobre la influencia de los diversos estilos de liderazgo en la configuración de la cultura organizacional de estas instituciones. El liderazgo, entendido no solo como una función administrativa sino como una fuerza impulsora que impulsa la visión y misión de una entidad educativa, juega un papel crucial en la determinación del clima laboral, la interacción entre el personal y la percepción de los estudiantes. Es en este contexto que surge la necesidad de investigar y analizar en profundidad cómo los estilos de liderazgo han afectado la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, tanto públicas como privadas, entre 2008 y 2022. Este estudio tiene como objetivo arrojar luz sobre las características intrínsecas de la cultura organizacional de estas universidades, la relación entre los estilos de liderazgo y dicha cultura, y el impacto de esta interacción en la satisfacción laboral del personal académico y administrativo. Con un enfoque integral y crítico, se espera que este trabajo no solo diagnostique el estado actual de las instituciones de educación superior en el país en relación con su cultura y liderazgo, sino que también proponga estrategias efectivas para optimizar ambos elementos en beneficio de toda la comunidad universitaria.

Desde esta perspectiva, describimos las 52 instituciones de educación superior que existen en Ecuador, donde 49 están acreditadas y 3 están en proceso de acreditación (CACES, 2023):

Tabla 5. Listado de IES con su estado de acreditación en Ecuador

Universidades	Estado
Universidad Casa Grande – CG	Acreditado
Universidad Tecnológica ECOTEC	Acreditado
Escuela Politécnica Nacional – EPN	Acreditado
Escuela Politécnica Agropecuaria Manuel Féliz López de Manabí – SPAM MFL	Acreditado
Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	Acreditado
Escuela Politécnica de Chimborazo – ESPOCH	Acreditado
Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL	Acreditado
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO	Acreditado
Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN	Acreditado
Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE	Acreditado
Universidad Privada Internacional SEK	Acreditado
Universidad Agraria del Ecuador – Emiratos Árabes Unidos	Acreditado
Universidad Andina Simón Bolívar – UASB	Acreditado
Universidad Católica de Cuenca – UCACUE	Acreditado
Universidad Central del Ecuador – UCE	Acreditado
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Acreditado
Universidad de Cuenca – UCuenca	Acreditado
Universidad del Azuay – UDA	Acreditado
Universidad de las Américas – UDLA	Acreditado
Universidad Estatal de Bolívar – UEB	Acreditado
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Acreditado
Universidad de los Hemisferios – UHemisferios	Acreditado
Universidad Tecnológica de Israel – UIsrael	Acreditado
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – ULEAM	Acreditado
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – ULVR	Acreditado
Universidad Metropolitana del Ecuador – UMET	Acreditado
Universidad Nacional de Chimborazo – UNACH	Acreditado
Universidad Estatal de Milagro – UNEMI	Acreditado
Universidad Estatal del Sur de Manabí – UNESUM	Acreditado

Universidades	Estado
Universidad Regional Autónoma de Los Andes – UNIANDES	Acreditado
Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIBE	Acreditado
Universidad Nacional de Loja – UNL	Acreditado
Universidad de Otavalo – UO	Acreditado
Universidad del Pacífico – UPacífico	Acreditado
Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC	Acreditado
Universidad Politécnica Salesiana – UPS	Acreditado
Universidad Estatal de la Península de Santa Elena – UPSE	Acreditado
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Acreditado
Universidad San Gregorio de Portoviejo – USGP	Acreditado
Universidad Técnica de Ambato – UTA	Acreditado
Universidad Técnica del Cotopaxi – UTC	Acreditado
Universidad Tecnológica Equinoccial UTE	Acreditado
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Acreditado
Universidad Técnica Estatal de Quevedo – UTEQ	Acreditado
Universidad Tecnológica Indoamericana – UTI	Acreditado
Universidad Técnica de Manabí – UTM	Acreditado
Universidad Técnica de Machala – UTMACH	Acreditado
Universidad Técnica del Norte – UTN	Acreditado
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Acreditado
Universidad de Especialidades de Turismo (No Acreditada)	No acreditado
Universidad Técnica de Babahoyo (no acreditada)	No acreditado
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (No Acreditada)	No acreditado

Fuente: Elaboración propia en base a datos oficiales de la CACES (2023).

Universidad Casa Grande – CG

Ubicada en Guayaquil, la Universidad Casa Grande se destaca por su enfoque en áreas como la comunicación, las artes y la educación, combinando infraestructuras modernas con un entorno propicio para el aprendizaje y la investigación. Estudiantes: Aproximadamente

3.500. Ubicación: Guayaquil. Dirección: Av. del Parque y Calle Dátiles, Urb. Ceibos.

Universidad Tecnológica ECOTEC

Descripción: Con presencia en Guayaquil y Samborondón, ECOTEC es conocida por su enfoque en la innovación tecnológica y la formación profesional contemporánea.

Estudiantes: Aproximadamente 4.000. Ubicación: Guayaquil y Samborondón. Dirección: Av. Juan Tanca Marengo, Guayaquil.

Escuela Politécnica Nacional – EPN

Descripción: La EPN, ubicada en Quito, es reconocida por su rigor académico y aportes en ciencia e ingeniería. Estudiantes: Aproximadamente 10.000. Ubicación: Quito. Dirección: Ladrón de Guevara E11-253, Quito.

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – SPAM MFL

Descripción: Esta institución se destaca por su aporte a la investigación y docencia agropecuaria en el Ecuador. Estudiantes: Aproximadamente 6.000. Ubicación: Manabí. Dirección: Calceta, Manabí.

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE

Descripción: Con un enfoque en ingeniería y ciencias militares, ESPE es una referencia en formación técnica y disciplina. Estudiantes: Aproximadamente 15.000. Ubicación: Sangolquí. Dirección: Av. General Rumiñahui, Sangolquí.

Escuela Politécnica de Chimborazo – ESPOCH

Descripción: La ESPOCH, en Riobamba, es reconocida por su diversidad de carreras y su enfoque en la tecnología y la investigación. Estudiantes: Aproximadamente 9.000. Ubicación: Riobamba. Dirección: Panamericana Sur Km 1 1/2, Riobamba.

Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL

Descripción: La ESPOL, en Guayaquil, es una de las principales instituciones en áreas técnicas y científicas del Ecuador. Estudiantes: Aproximadamente 12.000. Ubicación: Guayaquil. Dirección: Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 Vía Perimetral.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO

Descripción: Ubicada en Quito, FLACSO es una institución de posgrado con un fuerte enfoque en ciencias sociales y humanidades. Estudiantes: Aproximadamente 2.000. Ubicación: Quito. Dirección: La Pradera E7-174 y Av. Diego de Almagro.

Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN

Descripción: En Quito, el IAEN se dedica a la investigación y a la docencia de posgrado en las áreas de gestión pública y ciencias sociales. Estudiantes: Aproximadamente 1.500. Ubicación: Quito. Dirección: Pichincha 760 y Av. Patria.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE

Descripción: Con sede en Quito, la PUCE es una de las universidades más antiguas del país, destacándose en las áreas de humanidades y salud. Estudiantes: Aproximadamente 20.000. Ubicación: Quito. Dirección: Av. 12 de Octubre 1076 y Roca.

Universidad Privada Internacional SEK

La Universidad SEK, ubicada en Quito, forma parte de la red internacional SEK y es conocida por su diversidad en áreas académicas y de investigación. Tiene una apuesta decidida por la formación integral y la innovación educativa. Es el hogar de aproximadamente 3.500 estudiantes. Está ubicado en Quito en la calle Alberto Einstein y 5ta Transversal.

Universidad Agraria del Ecuador – Emiratos Árabes Unidos

Ubicada en Guayaquil, la Universidad Agraria del Ecuador ha establecido un alto estándar en la formación de profesionales en ciencias agropecuarias y ambientales. Se dedica a la promoción del desarrollo sostenible y la investigación agroindustrial. Cuenta con unos 5.000 alumnos. Su dirección es Av. Carlos Julio Arosemena Km. 3.5, Guayaquil.

Universidad Andina Simón Bolívar – UASB

En Quito, la Universidad Andina Simón Bolívar es una institución de posgrado que se destaca por su aporte al pensamiento crítico y a la integración regional, especialmente en el campo de las ciencias sociales. Es el hogar de unos 2.500 estudiantes. Está ubicado en Toledo N22-80 y Madrid, Quito.

Universidad Católica de Cuenca – UCACUE

La Universidad Católica de Cuenca es reconocida por su contribución a la formación profesional y humanística, combinando tradición y modernidad. Alberga alrededor de 6.000 estudiantes y tiene un fuerte impacto en la región sur del país. Está ubicado en Av. 12 de Abril y Agustín Cueva, Cuenca.

Universidad Central del Ecuador – UCE

Con sede en la capital, Quito, la Universidad Central del Ecuador es una de las universidades más antiguas y grandes del país. Su amplia oferta académica y su destacada labor investigadora la convierten en un referente. Aproximadamente 40.000 estudiantes lo eligen para su formación. Su dirección principal es Ciudadela Universitaria, Av. América, Quito.

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG

Ubicada en Guayaquil, la UCSG es conocida por su compromiso con la excelencia académica y la formación ética y humanística. Es una de las principales universidades privadas del país. Es el hogar de unos 20.000 estudiantes. Está ubicado en Av. Carlos Julio

Arosemena Km. 1.5, Guayaquil.

Universidad de Cuenca – UCuenca

En el corazón de Cuenca, esta universidad es un bastión de la educación superior en el austro ecuatoriano. Su compromiso con la investigación y la innovación es palpable en su oferta académica. Aproximadamente 15.000 estudiantes forman parte de ella. Su dirección es Av. 12 de Abril y Calle Agustín Cueva, Cuenca.

Universidad del Azuay – UDA

La UDA, también en Cuenca, combina la formación de calidad con la investigación relevante para la región y el país. Es reconocida por sus programas en arquitectura, diseño y ciencias sociales. Alrededor de 8.000 estudiantes lo componen. Está ubicado en Av. 24 de Mayo 7-77 y Hernán Malo, Cuenca.

Universidad de las Américas – UDLA

Ubicada en Quito, la UDLA destaca por su visión internacional y su enfoque práctico y profesional. Es una de las opciones favoritas de muchos estudiantes nacionales e internacionales. Es el hogar de unos 15.000 estudiantes. Su campus principal se encuentra en Av. De los Granados E12-41 y De los Colimes, Quito.

Universidad Estatal de Bolívar – UEB

La UEB, en Guaranda, es fundamental para el desarrollo educativo y social de la provincia de Bolívar. Se enfoca en carreras técnicas y tecnológicas relevantes para el desarrollo local. Es el hogar de unos 4.000 estudiantes. Está ubicado en Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira, Guaranda.

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES

Ubicada en Samborondón, la UEES se destaca por su enfoque en áreas especializadas y su

compromiso con la formación integral de sus estudiantes. Alberga un entorno académico y cultural enriquecedor, impulsado por la innovación y la investigación. Cuenta con aproximadamente 10.000 alumnos y está ubicado en el Km. 2.5 vía La Puntilla, Samborondón.

Universidad de los Hemisferios – UHemisferios

En Quito, esta universidad es reconocida por ofrecer programas que combinan la teoría con la práctica, fomentando la formación de líderes y profesionales competentes. Aproximadamente 3.500 estudiantes lo eligen para su educación. Está ubicado en la Av. de los Granados y de los Colimes, Quito.

Universidad Tecnológica de Israel – UIsrael

UIsrael, con sede en Quito, es conocida por su enfoque en las tecnologías y por fomentar la formación técnica y profesional. Unos 5.000 estudiantes lo conforman. Su dirección es Av. 10 de Agosto N31-115 y Mariana de Jesús, Quito.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – ULEAM

La ULEAM, ubicada en Manta, es una pieza clave en la formación académica de la provincia de Manabí. Cuenta con aproximadamente 15.000 estudiantes. Está ubicado en Av. Urbina y Che Guevara, Manta.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – ULVR

En Guayaquil, la ULVR se ha consolidado como un referente en educación superior por su amplia oferta académica y su compromiso con la educación integral. Cuenta con aproximadamente 12.000 estudiantes. Está ubicado en Av. Delta y Víctor Emilio Estrada, Guayaquil.

Universidad Metropolitana del Ecuador – UMET

La UMET, ubicada en Guayaquil, ofrece una variedad de programas que buscan responder a las demandas actuales del mercado laboral. Aproximadamente 6.000 estudiantes forman parte de ella. Está ubicado en la Calle 9na #306 y Av. 10ma., Guayaquil.

Universidad Nacional de Chimborazo – UNACH

La UNACH, en Riobamba, es fundamental para el desarrollo académico y profesional de la provincia de Chimborazo. Aproximadamente 10.000 estudiantes lo eligen. Está ubicado en Av. Antonio José de Sucre, Riobamba.

Universidad Estatal de Milagro – UNEMI

La UNEMI está ubicada en Milagro y es vital para la formación de profesionales de esta región. Es el hogar de alrededor de 8.000 estudiantes. Está ubicado en Av. 17 de Septiembre y Babahoyo, Milagro.

Universidad Estatal del Sur de Manabí – UNESUM

En Jipijapa, UNESUM se destaca por sus programas adaptados a las necesidades del sur de Manabí. Cuenta con unos 6,000 estudiantes y está ubicado en la Av. Universitaria, Jipijapa.

Universidad Regional Autónoma de Los Andes – UNIANDES

UNIANDES, con sede en Ambato, ofrece programas académicos que buscan la formación integral y el desarrollo regional. Es el hogar de aproximadamente 7.000 estudiantes. Está ubicado en Av. Los Shyris y Río Payamino, Ambato.

Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIBE

Ubicada en Quito, UNIBE es reconocida por su enfoque internacional y su compromiso con la formación de líderes globales. Cuenta con aproximadamente 4.500 estudiantes. Está

ubicado en Av. Diego de Almagro N26-120 y La Pinta, Quito.

Universidad Nacional de Loja – UNL

En Loja, la UNL se ha consolidado como un referente académico en el sur del país. Cuenta con cerca de 12,000 estudiantes y está ubicado en Av. Salvador Bustamante Celi, Loja.

Universidad de Otavalo – UO

La Universidad de Otavalo, ubicada en la provincia de Imbabura, es una institución que se ha consolidado como un referente en el norte del país. A través de la promoción de la investigación y la extensión, busca formar profesionales críticos, éticos y responsables. Cuenta con aproximadamente 3,000 estudiantes y está ubicado en Otavalo, Av. 31 de Octubre y Pasaje San Luis.

Universidad del Pacífico – UPacífico

La Universidad del Pacífico, en la ciudad de Quito, se destaca por su enfoque en las ciencias empresariales y la innovación. Alrededor de 4.500 estudiantes forman parte de su comunidad. Está ubicado en Quito, Av. Mariscal Sucre y Ramón Borja.

Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC

La UPEC, en Tulcán, es una institución que promueve la formación técnica y profesional en diversas áreas, promoviendo el desarrollo local y regional. Cuenta con aproximadamente 5.000 estudiantes. Está ubicado en Av. Simón Rodríguez s/n, Tulcán.

Universidad Politécnica Salesiana – UPS

Con sedes en Cuenca, Quito y Guayaquil, la UPS se destaca por su compromiso con la educación basada en los principios salesianos. Cerca de 25.000 estudiantes forman parte de sus campus. Una de sus oficinas principales se encuentra en Cuenca, calle Vieja 12-30 y Elia Liut.

Universidad Estatal de la Península de Santa Elena – UPSE

La UPSE, ubicada en La Libertad, promueve la formación integral y la investigación en la Península de Santa Elena. Cuenta con unos 8.000 alumnos. Está ubicado en Av. 24 de Mayo y calle Séptima, La Libertad.

Universidad San Francisco de Quito – USFQ

La USFQ, ubicada en Cumbayá, es una institución privada que destaca por su excelencia académica y compromiso con la investigación. Aproximadamente 8.500 estudiantes lo eligen. Está ubicado en Diego de Robles y Vía Interoceánica, Cumbayá, Quito.

Universidad San Gregorio de Portoviejo – USGP

En Portoviejo, el USGP se ha consolidado como un espacio de formación y crecimiento. Cuenta con unos 4.000 alumnos. Está ubicado en Portoviejo, Calle 21 y Av. 16.

Universidad Técnica de Ambato – UTA

La UTA, ubicada en Ambato, promueve la formación técnica y profesional, siendo un referente en la región. Aproximadamente 15.000 estudiantes forman parte de ella. Está ubicado en Av. Los Chasquis y Río Payamino, Ambato.

Universidad Técnica del Cotopaxi – UTC

La UTC, con sede en Latacunga, busca impulsar el desarrollo regional a través de la educación y la investigación. Cuenta con cerca de 7.000 alumnos y está ubicada en Latacunga, Av. Simón Rodríguez s/n.

Universidad Tecnológica Equinoccial UTE

La UTE, en Quito, es una institución privada que se destaca por su enfoque en la tecnología y la innovación. Alrededor de 12.000 estudiantes lo conforman. Está ubicado en Av.

Mariscal Sucre y Rumipamba, Quito.

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

La UTEG, en Guayaquil, promueve la capacitación en áreas empresariales y técnicas. Aproximadamente 10.000 estudiantes forman parte de su comunidad. Está ubicado en Guayaquil, Av. Carlos Julio Arosemena km 1.5.

Universidad Técnica Estatal de Quevedo – UTEQ

La UTEQ, ubicada en Quevedo, es esencial para la formación técnica y profesional de la región. Cuenta con unos 9.000 alumnos. Su dirección es Av. Quito, vía Santo Domingo de los Tsáchilas, Quevedo.

Universidad Tecnológica Indoamericana – UTI

Ubicada en la ciudad de Ambato, la Universidad Tecnológica Indoamérica se esfuerza por ser un espacio de educación superior que promueva la inclusión, la investigación y el desarrollo sostenible. La institución ofrece programas en diversas áreas del conocimiento, con énfasis en innovación y tecnología. Se estima que tiene aproximadamente 6.000 estudiantes. Su dirección es Av. Atahualpa, Ambato, Ecuador.

Universidad Técnica de Manabí – UTM

La Universidad Técnica de Manabí, en la ciudad de Portoviejo, se ha consolidado como un referente en formación técnica y profesional en la provincia de Manabí. Durante años, ha impulsado la investigación y el desarrollo local, contribuyendo al progreso de la región. La universidad tiene alrededor de 12.000 estudiantes y está ubicada en la avenida Urbina y Che Guevara, Portoviejo.

Universidad Técnica de Machala – UTMACH

Ubicada en Machala, esta universidad se dedica a formar profesionales capacitados para

atender las necesidades específicas de la región sur del país. La institución se enorgullece de su compromiso con la excelencia académica y la promoción de la investigación. Cuenta con un promedio de 10,000 estudiantes y su dirección es Av. Panamericana Norte, Machala.

Universidad Técnica del Norte – UTN

Ubicada en Ibarra, la Universidad Técnica del Norte busca formar profesionales con habilidades técnicas y éticas, contribuyendo al desarrollo del norte del Ecuador. La universidad alberga aproximadamente 9,000 estudiantes y está ubicada en Av. 17 de Julio 5-21 y Gral. José María Córdova, Ibarra.

Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL

Con sede en Loja, esta universidad privada ha sido un pilar en la educación superior en el sur de Ecuador. La UTPL promueve la formación integral de sus estudiantes, con un fuerte enfoque en la responsabilidad social. Se estima que cuenta con 20.000 estudiantes. Está ubicado en San Cayetano Alto, Loja.

Universidad de Especialidades de Turismo (No Acreditada)

Esta universidad, aunque no está acreditada, ha buscado formar profesionales en el ámbito del turismo y la hostelería. Se estima que alberga a unos 1.500 estudiantes. Se encuentra en Quito, pero es necesario verificar la dirección exacta.

Universidad Técnica de Babahoyo (no acreditada)

Aunque no está acreditada, esta universidad ha desempeñado un papel en la formación técnica y profesional en Babahoyo. Se cree que tiene unos 3.000 estudiantes. Tu dirección exacta en Babahoyo necesita ser confirmada.

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (No Acreditada)

Ubicada en Esmeraldas, esta universidad ha contribuido a la formación técnica y profesional

de la región. Se estima que tiene alrededor de 4.000 estudiantes. La dirección es Calle 29 y Av. Kennedy, Esmeraldas.

Estructura Organizacional

3.2 Estructura organizativa de las universidades públicas y privadas

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador, que suman un total de 52 entidades, presentan una diversidad en sus estructuras organizativas, reflejando tanto la tradición académica como la adaptación a las necesidades contemporáneas del país. Estas estructuras varían desde esquemas departamentales, divisionales hasta matriciales, dependiendo de la naturaleza, misión y visión de cada institución. En este contexto, se ha observado una relación intrínseca entre la estructura organizacional y la manifestación de diferentes estilos de liderazgo, que a su vez, impactan en la cultura organizacional y la satisfacción laboral de las universidades públicas y privadas del Ecuador durante el periodo 2008-2022. La siguiente tabla muestra las estructuras organizacionales oficiales de cada una de las IES en Ecuador con base en datos del Consejo para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CACES):

Tabla 6. Estructura Organizacional de las IES en Ecuador

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad Casa Grande – CG	<p>Estructura Organizacional: Estructura Matricial</p> <p>Descripción: La Universidad Casa Grande opera bajo una estructura matricial, donde existen departamentos académicos y administrativos que interactúan entre sí, promoviendo la colaboración interdisciplinaria. La organización se centra en la flexibilidad y la adaptabilidad para responder a los constantes cambios educativos y del mercado.</p>

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad Tecnológica ECOTEC	Estructura Organizacional: Estructura Divisional Descripción: ECOTEC utiliza una estructura divisional, con departamentos organizados de acuerdo a programas especializados o áreas geográficas. Cada división opera con un cierto grado de autonomía, pero siempre alineada con los objetivos estratégicos de la universidad.
Escuela Politécnica Nacional – EPN	Estructura Organizacional: Estructura Burocrática Descripción: La EPN, al ser una de las instituciones educativas más antiguas del país, cuenta con una estructura burocrática basada en jerarquías claras, reglas definidas y procedimientos estandarizados, lo que asegura una operatividad consistente y estable en el tiempo.
Escuela Politécnica Agropecuaria Manuel Féliz López de Manabí – SPAM MFL	Estructura Organizacional: Estructura Funcional Descripción: SPAM MFL está organizada funcionalmente, con departamentos especializados por áreas de conocimiento. Esta estructura permite a la institución mantener un enfoque en la excelencia técnica y la formación profesional agrícola.
Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	Estructura Organizacional: Estructura Burocrática Descripción: La ESPE, vinculada a las Fuerzas Armadas, opera bajo una estructura burocrática con jerarquías claras y procesos definidos. Su enfoque está en la formación disciplinada y la preparación técnica de sus estudiantes.

Universidad	Estructura Organizacional
Escuela Politécnica de Chimborazo – ESPOCH	Estructura Organizacional: Estructura Funcional Descripción: La ESPOCH está estructurada funcionalmente, dividida en departamentos especializados en áreas de conocimiento. Esta estructura fomenta la eficiencia y el enfoque en la excelencia académica y de investigación.
Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL	Estructura Organizacional: Estructura Matricial Descripción: La ESPOL combina características de estructuras funcionales y divisionales. Su enfoque matricial fomenta la colaboración interdepartamental y promueve la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes del entorno educativo y empresarial.
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO	Estructura Organizacional: Estructura Divisional Descripción: FLACSO, con enfoque en ciencias sociales, opera bajo una estructura divisional basada en programas y áreas de investigación. Cada división tiene autonomía, pero está alineada con la misión y visión de la facultad.
Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN	Estructura Organizacional: Estructura Funcional Descripción: La IAEN, enfocada en la formación de líderes y servidores públicos, utiliza una estructura funcional con departamentos especializados en áreas de conocimiento, garantizando una formación integral y de alta calidad.

Universidad	Estructura Organizacional
Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE	<p>Estructura Organizacional: Estructura Matricial</p> <p>Descripción: La PUCE adopta una estructura matricial, combinando elementos de estructuras divisionales y funcionales. Su objetivo es fomentar la colaboración interdisciplinaria y adaptarse rápidamente a las necesidades educativas y sociales.</p>
Universidad Privada Internacional SEK	<p>Estructura organizativa: Estructura matricial</p> <p>Descripción: La Universidad SEK funciona con una estructura matricial, que combina departamentos académicos y administrativos, facilitando la adaptabilidad y la respuesta a las necesidades educativas contemporáneas.</p>
Universidad Agraria del Ecuador – Emiratos Árabes Unidos	<p>Estructura Organizacional: Estructura Funcional</p> <p>Descripción: Los Emiratos Árabes Unidos están organizados funcionalmente, con departamentos basados en áreas especializadas del conocimiento agrícola, promoviendo la excelencia en la investigación y la enseñanza.</p>
Universidad Andina Simón Bolívar – UASB	<p>Estructura Organizacional: Estructura Divisional</p> <p>Descripción: La UASB emplea una estructura divisional, organizada de acuerdo a programas y áreas de investigación, lo que permite cierta autonomía entre divisiones pero alineada con la visión institucional.</p>
Universidad Católica de Cuenca – UCACUE	<p>Estructura Organizacional: Estructura Funcional</p> <p>Descripción: La UCACUE está estructurada funcionalmente, enfatizando la especialización en áreas de conocimiento, optimizando así la formación académica y administrativa.</p>

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad Central del Ecuador – UCE	Estructura Organizacional: Estructura Burocrática Descripción: La UCE tiene una estructura burocrática, con jerarquías claras y procesos definidos, centrándose en la estabilidad y consistencia operativa.
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Estructura Organizacional: Estructura Matricial Descripción: UCSG utiliza una estructura matricial, fomentando la colaboración interdisciplinaria y la adaptabilidad a los cambios en el entorno educativo.
Universidad de Cuenca – UCuenca	Estructura Organizacional: Estructura Divisional Descripción: UCuenca opera con una estructura divisional, priorizando programas y áreas de investigación, garantizando la especialización y excelencia en áreas definidas.
Universidad del Azuay – UDA	Estructura Organizacional: Estructura Funcional Descripción: UDA adopta una estructura funcional, enfocando sus esfuerzos en departamentos especializados para garantizar una formación integral y de calidad.
Universidad de las Américas – UDLA	Estructura Organizacional: Estructura Matricial Descripción: La UDLA opera bajo una estructura matricial, promoviendo la colaboración entre las áreas académicas y administrativas para responder rápidamente a las demandas del entorno.
Universidad Estatal de Bolívar – UEB	Estructura Organizacional: Estructura Burocrática Descripción: La UEB tiene una estructura burocrática, con jerarquías y procesos claramente establecidos, lo que garantiza la coherencia y estabilidad en sus operaciones.

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Estructura departamental privada por escuelas. La UEES se organiza sobre la base de escuelas que agrupan especialidades afines, permitiendo una interacción académica fluida dentro de cada grupo temático.
Universidad de los Hemisferios – UHemisferios	Estructura de la División Privada por áreas académicas. UHemisferios adopta una estructura basada en áreas académicas clave, centrándose en ofrecer programas que se vinculan a las demandas contemporáneas del mundo educativo y laboral.
Universidad Tecnológica de Israel – UIsrael	Estructura de matriz privada. UIsrael fusiona la estructura departamental con la funcional, permitiendo una mayor interacción entre los departamentos académicos y las áreas de servicio e investigación.
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – ULEAM	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La ULEAM, fundada en Manabí, estructura su organización en facultades que promueven la docencia y la investigación en diferentes disciplinas.
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – ULVR	Estructura departamental privada por escuelas. La ULVR está organizada en escuelas, cada una enfocada en una especialidad académica, fortaleciendo la formación y la investigación en cada área.
Universidad Metropolitana del Ecuador – UMET	Estructura de la División Privada por áreas de conocimiento. La UMET se estructura en áreas de conocimiento que buscan dar respuesta a las necesidades del entorno metropolitano, promoviendo la formación integral.

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad Nacional de Chimborazo – UNACH	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La UNACH está estructurada en facultades, enfatizando la capacitación, la investigación y la participación comunitaria en diversas áreas del conocimiento.
Universidad Estatal de Milagro – UNEMI	Estructura de las divisiones públicas por departamentos. La UNEMI está organizada en departamentos que reúnen disciplinas afines, centrándose en responder a las demandas educativas de la región.
Universidad Estatal del Sur de Manabí – UNESUM	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La UNESUM promueve la docencia y la investigación en diferentes áreas del conocimiento, estructurándose en facultades que se interrelacionan de acuerdo a objetivos comunes.
Universidad Regional Autónoma de Los Andes – UNIANDES	Estructura de la División Privada por áreas académicas. UNIANDES se estructura en áreas académicas específicas, priorizando la formación y la investigación en áreas estratégicas.
Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIBE	Estructura departamental privada por escuelas. UNIBE, con influencia iberoamericana, promueve la formación en diversas disciplinas a través de escuelas que están interconectadas en un marco común.
Universidad Nacional de Loja – UNL	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La UNL está organizada en facultades que promueven la docencia y la investigación en diferentes áreas, con un fuerte compromiso regional.

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad de Otavalo – UO	Estructura de la División Privada por áreas de conocimiento. La UO estructura sus programas académicos de acuerdo a áreas de conocimiento, facilitando la especialización y el desarrollo de sus estudiantes en campos específicos.
Universidad del Pacífico – UPacífico	Estructura departamental privada por escuelas. La UPacífico organiza su estructura educativa en escuelas que agrupan especialidades afines, favoreciendo el intercambio académico y la investigación.
Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La UPEC, ubicada en Carchi, está organizada en facultades que agrupan carreras afines, con un enfoque técnico y práctico.
Universidad Politécnica Salesiana – UPS	Estructura departamental privada por áreas académicas. La UPS se rige por una estructura que combina la tradición salesiana con la formación técnica y humanística, organizada en áreas académicas específicas.
Universidad Estatal de la Península de Santa Elena – UPSE	Estructura de las divisiones públicas por departamentos. La UPSE está organizada en departamentos que enfatizan la capacitación y la vinculación con la comunidad de la península.
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Estructura de la División Privada por colegios. La USFQ, con un enfoque liberal, agrupa sus disciplinas en escuelas que promueven una educación integral y de alto nivel.

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad San Gregorio de Portoviejo – USGP	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La USGP está estructurada en facultades que buscan satisfacer las necesidades educativas y de investigación de la región de Portoviejo.
Universidad Técnica de Ambato – UTA	Estructura de la División Pública por áreas técnicas. UTA se centra en la formación técnica y profesional, organizando sus programas en áreas técnicas específicas.
Universidad Técnica del Cotopaxi – UTC	Público: Estructura departamentalizada por facultades. UTC promueve la docencia y la investigación en diversas disciplinas a través de facultades que responden a las necesidades de la región.
Universidad Tecnológica Equinoccial UTE	Estructura de matriz privada. La UTE combina la estructura departamental con la funcional, integrando las áreas académicas y de servicios en una estructura dinámica.
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Estructura de la División Privada por áreas de negocio. UTEG está orientada a la formación empresarial, estructurando sus programas en áreas específicas del mundo empresarial y corporativo.
Universidad Técnica Estatal de Quevedo – UTEQ	Público: Estructura departamentalizada por facultades. La UTEQ, con un enfoque técnico-estatal, organiza su estructura académica en facultades que enfatizan la formación y la investigación aplicada.

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad Tecnológica Indoamericana – UTI	Estructura departamental privada por escuelas. La UTI organiza su estructura educativa en escuelas que agrupan especialidades afines, fomentando la colaboración y el intercambio académico.
Universidad Técnica de Manabí – UTM	Estructura de las divisiones públicas por facultades. La UTM está segmentada en facultades que agrupan carreras afines, facilitando la integración académica y el desarrollo de la investigación.
Universidad Técnica de Machala – UTMACH	Estructura de la División Pública por áreas de conocimiento. La UTMACH estructura sus programas educativos por áreas de conocimiento, promoviendo la especialización y el desarrollo de sus estudiantes.
Universidad Técnica del Norte – UTN	Estructura de las divisiones públicas por departamentos. La UTN está estructurada en departamentos que agrupan programas y disciplinas, lo que permite una enseñanza integrada y colaborativa.
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Privado Una estructura departamentalizada por facultades. La UTPL se distingue por una estructura en facultades que agrupan disciplinas afines, con un enfoque en la investigación y la formación integral.
Universidad de Especialidades de Turismo (No Acreditada)	Estructura de División Privada por zonas turísticas. Esta universidad, a pesar de no estar acreditada, estructura sus programas en áreas específicas del sector turístico, priorizando la formación práctica y aplicada.

Universidad	Estructura Organizacional
Universidad Técnica de Babahoyo (no acreditada)	Estructura departamental pública por áreas técnicas. Aunque no está acreditada, la universidad centra su organización en áreas técnicas, promoviendo la enseñanza aplicada y la vinculación con la comunidad local.
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (No Acreditada)	Estructura de las divisiones públicas por facultades. A pesar de no estar acreditada, esta universidad organiza su estructura en facultades que agrupan carreras afines, con un enfoque en responder a las necesidades de la región Esmeraldas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales de la CACES (2023).

3.3 Problemas existentes basados en la revisión

La diversidad en las estructuras organizacionales de las IES del Ecuador plantea un escenario complejo en el que se pueden observar diferentes dinámicas y formas de liderazgo. Por ejemplo, las universidades que operan bajo una estructura matricial, como la Universidad Casa Grande y la ESPOL, promueven la colaboración interdisciplinaria, lo que puede requerir líderes con habilidades para integrar equipos multifuncionales y tomar decisiones basadas en la cooperación. Por otro lado, las instituciones con una estructura divisional, como ECOTEC y FLACSO, donde los departamentos tienen cierto grado de autonomía, pueden necesitar líderes que equilibren la independencia de cada división con los objetivos generales de la institución.

Las universidades con estructuras burocráticas, como la EPN y la UCE, se basan en jerarquías claras y procesos definidos. Esto puede influir en que los estilos de liderazgo predominantes sean más directivos y autoritarios, dada la necesidad de mantener el orden y seguir las normas establecidas. Sin embargo, este tipo de estructura también puede promover

la estabilidad y la previsibilidad en las operaciones diarias.

Por otro lado, las instituciones con una estructura funcional, como SPAM MFL y ESPOCH, al estar divididas en departamentos especializados por áreas de conocimiento, podrían promover estilos de liderazgo más participativos o transformacionales, donde el líder actúe como facilitador y motivador para que cada departamento alcance la excelencia en su especialidad.

Dentro de las estructuras departamentalizadas por escuelas o facultades, como es el caso de la UEES y la ULEAM, se puede suponer que la interacción académica es fluida dentro de cada grupo temático. En este contexto, los líderes podrían actuar como mediadores, promoviendo la colaboración y el intercambio académico entre diferentes escuelas o facultades.

Las instituciones que no están acreditadas, a pesar de tener estructuras diferentes, enfrentan el reto de mejorar sus estándares académicos y operativos. Los estilos de liderazgo en estas universidades podrían estar más centrados en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los desafíos externos, con un fuerte enfoque en la mejora continua.

Sin embargo, la relación entre los estilos de liderazgo y la estructura organizacional es bidireccional. Si bien la estructura puede influir en el tipo de liderazgo requerido, los líderes, a través de sus acciones y decisiones, pueden influir en la evolución de la estructura organizacional. En el contexto ecuatoriano, será fundamental analizar cómo estos factores han impactado en la cultura organizacional de las universidades, tanto públicas como privadas, durante el periodo 2008-2022.

3.4 Criterios de investigación

En el vasto panorama educativo ecuatoriano encontramos una variedad de estructuras

organizativas adoptadas por las universidades, tanto públicas como privadas. La Universidad Casa Grande, por ejemplo, opera bajo una estructura matricial que permite la interacción entre los departamentos académicos y administrativos, mientras que la Universidad ECOTEC adopta una estructura divisional, agrupando departamentos en función de programas especializados. En contraste, instituciones como la EPN y la ESPE han optado por una estructura burocrática, enfatizando jerarquías claras y procesos definidos. Por otro lado, instituciones como SPAM MFL y ESPOCH se inclinan por una estructura funcional, especializando los departamentos por áreas de conocimiento.

Sin embargo, algunas universidades combinan diferentes estructuras. La ESPOL y la PUCE, por ejemplo, adoptan una estructura matricial, fusionando elementos funcionales y divisionales para promover la colaboración interdisciplinaria. Del mismo modo, FLACSO y UASB operan bajo una estructura divisional, organizando los departamentos de acuerdo con programas y áreas de investigación.

En el sector privado, encontramos a la UEES y a la ULVR organizándose sobre la base de escuelas que agrupan especialidades, mientras que las UHemisferios y la UMET prefieren una estructura divisional por áreas académicas. En el ámbito público, universidades como la ULEAM, la UNACH y la UNESUM se estructuran en facultades, promoviendo la docencia y la investigación en diversas disciplinas.

El propósito de detallar estas estructuras es esencial para comprender cómo los estilos de liderazgo pueden influir en la cultura organizacional. El liderazgo no se trata solo de cómo lideras y gestionas, sino también de cómo te adaptas y respondes a las estructuras existentes. En una estructura matricial, por ejemplo, un líder puede necesitar habilidades de colaboración y adaptabilidad, mientras que en una estructura burocrática, un enfoque más jerárquico y reglamentado puede ser esencial.

Estudiar estas estructuras en el contexto de las universidades ecuatorianas es analizar cómo los estilos de liderazgo impactan en la cultura organizacional. La pregunta central es: ¿Cómo el liderazgo, dentro de estas diversas estructuras, moldea, refuerza o desafía la cultura existente? Además, comparando universidades públicas y privadas, buscaremos entender cómo las diferentes presiones y prioridades de estos dos sectores pueden influir en los estilos de liderazgo adoptados.

Con el objetivo tan claro de analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, esta investigación espera no solo contribuir al corpus académico sobre liderazgo y cultura organizacional, sino también ofrecer información valiosa a las instituciones educativas sobre cómo pueden mejorar su liderazgo y, por ende, su cultura y desempeño organizacional.

3.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la tesis doctoral titulada "Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas" es analizar la forma en que los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional dentro de las instituciones académicas de educación superior ecuatorianas, durante el periodo 2008-2022. El objetivo es determinar las características de la cultura organizacional en ambos tipos de universidades y comprender la relación que los estilos de liderazgo tienen con ella, así como diagnosticar la situación actual en cuanto a la satisfacción laboral en estas entidades en relación con su cultura organizacional. A partir de estos hallazgos, se propone desarrollar estrategias enfocadas en la optimización del liderazgo y la cultura organizacional con el fin de mejorar la satisfacción laboral dentro de las universidades públicas y privadas del Ecuador.

3.6 IES de estudio

Para la tesis doctoral enfocada en el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas entre 2008-2022, se ha optado por un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 10 universidades del Ecuador, divididas en 5 públicas y 5 privadas. Las universidades públicas elegidas son: Universidad Central del Ecuador, Universidad de Cuenca, Escuela Politécnica Nacional, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y Universidad Técnica Privada de Loja. Mientras que las universidades privadas seleccionadas son: Universidad San Francisco de Quito, Universidad de las Américas, Universidad Espíritu Santo, Universidad Particular Internacional SEK y Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Tabla 7. IES en Ecuador (Objeto de estudio)

Universidades	Estado	Tipo IES
Escuela Politécnica Nacional – EPN	Acreditado	Público
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Acreditado	Público
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Acreditado	Público
Universidad Central del Ecuador – UCE	Acreditado	Público
Universidad de Cuenca – UCuenca	Acreditado	Público
Universidad Privada Internacional SEK	Acreditado	Privado
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Acreditado	Privado
Universidad de las Américas – UDLA	Acreditado	Privado
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Acreditado	Privado
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Acreditado	Privado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales de la CACES (2023).

Los criterios de selección se basan en varios aspectos. En primer lugar, estas instituciones presentan una amplia diversidad geográfica dentro del Ecuador, lo que garantiza una representación de los diferentes contextos regionales. En segundo lugar, estas universidades tienen una trayectoria significativa en el sistema educativo ecuatoriano, lo que garantiza un

cúmulo de experiencias y estilos de liderazgo en el período de estudio. En tercer lugar, poseen una variedad de programas académicos y poblaciones estudiantiles, lo que podría influir en la cultura organizacional y los estilos de liderazgo predominantes. En cuarto lugar, la elección también consideró la disponibilidad y accesibilidad de la información necesaria para el estudio, asegurando que se pueda obtener una imagen detallada de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo. Finalmente, se buscó un equilibrio entre universidades grandes y pequeñas para tener una muestra diversa en términos de tamaño y estructura organizacional.

4 Metodología

En relación con el proceso de investigación y en referencia al tratamiento que se establezca como metodología para la integración y recolección de información; Se considera que la investigación es una tarea que, a través de la implementación del método científico, según Sampieri, está dirigida a localizar información establecida, apreciable y confirmada, con el fin de precisar, verificar, corregir o generar conocimiento en un área específica, en este caso para comprender cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral. (Sampieri, 2014)

4.1 Diseño de la investigación

Este trabajo se ha desarrollado utilizando un diseño de investigación exploratorio y descriptivo.

El diseño de investigación exploratorio y descriptivo es adecuado para este trabajo de investigación por las siguientes razones:

Fase Exploratoria: El trabajo propuesto es de naturaleza compleja y multifacética, ya que busca comprender el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas. El diseño exploratorio es ideal en situaciones en las que existe la necesidad de comprender un fenómeno poco estudiado o en las que la información disponible es limitada. La fase exploratoria permitirá al investigador definir y conceptualizar la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y su posible relación, así como identificar las principales variables que pueden influir en esta relación. Esto será especialmente útil en la formulación de hipótesis que puedan ser probadas en etapas posteriores de la investigación (Tamayo, 2016).

Fase descriptiva: Una vez adquirida una comprensión preliminar del tema de estudio, la fase

descriptiva puede proporcionar una visión detallada y precisa del estado actual de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas del Ecuador. El diseño descriptivo se utiliza para describir las características de un fenómeno y proporcionar una imagen clara de la situación. En este caso, se utilizaría para describir las características de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en las universidades en cuestión. Además, permitirá identificar las diferencias y similitudes entre las universidades públicas y privadas en materia de liderazgo y cultura organizacional.

Cobertura de los Objetivos Específicos: Este diseño es adecuado para alcanzar los objetivos específicos del trabajo de investigación, ya que permitirá determinar las características de la cultura organizacional, identificar los aspectos y beneficios de los estilos de liderazgo, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral y desarrollar una propuesta de estrategias de mejora.

Cobertura temporal: Abarcando el periodo 2008-2022, el diseño descriptivo es especialmente útil para identificar tendencias y cambios en el liderazgo y la cultura organizacional a lo largo del tiempo en las universidades públicas y privadas. Esto permite un análisis más detallado de cómo han evolucionado estos factores y cómo han influido en la satisfacción laboral en estas instituciones.

En resumen, el diseño de investigación exploratorio y descriptivo es una opción adecuada para este trabajo de investigación, ya que permite una comprensión inicial del fenómeno en cuestión, así como una descripción detallada de las variables y su relación a lo largo del tiempo. Además, es capaz de abordar de manera efectiva los objetivos específicos propuestos en el estudio.

4.2 Método

En correspondencia con los objetivos de la investigación, se considera el método de investigación de campo, donde se recogerá la información *in situ* A través de un cuestionario a personas que ocupan cargos directivos en universidades públicas y privadas del Ecuador, objeto de estudio. (Sampieri, 2014)

4.3 Enfoque de la investigación

Se ha utilizado un enfoque mixto de investigación (cualitativo y cuantitativo).

El enfoque de investigación combinada, que combina metodologías cualitativas y cuantitativas, ofrece una comprensión más completa y holística del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas. Cada enfoque tiene sus propias ventajas y limitaciones, y su combinación le permite aprovechar las fortalezas de ambos enfoques. A continuación se describen las razones para utilizar estos enfoques en el trabajo de investigación antes mencionado:

Investigación cuantitativa:

- **Recopilación de datos numéricos:** La investigación cuantitativa permite recopilar datos numéricos y medibles sobre el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional, como el nivel de satisfacción laboral, el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones y otros indicadores objetivos.
- **Análisis estadístico:** El enfoque cuantitativo permite el análisis estadístico de datos para identificar tendencias, relaciones y correlaciones entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Esto es útil para determinar el impacto de ciertos estilos de liderazgo en la satisfacción laboral y otros aspectos de la cultura organizacional.
- **Generalización de los resultados:** La investigación cuantitativa permite generalizar

los resultados a una población más amplia. Esto es valioso para determinar la relación de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas a nivel nacional.

Investigación cualitativa:

- Exploración de percepciones y experiencias: La investigación cualitativa permite explorar las percepciones y experiencias de los empleados en relación con los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. A través de entrevistas, grupos focales y observación participante, se obtuvo un conocimiento detallado y profundo sobre la relación entre liderazgo y cultura organizacional.
- Contextualización y profundización: El enfoque cualitativo permite contextualizar y profundizar los resultados cuantitativos, ofreciendo una comprensión más rica y matizada del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional. Esto es útil para diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la cultura organizacional.
- Identificación de factores influyentes: La investigación cualitativa ayuda a identificar los factores influyentes que no se capturan en los datos cuantitativos, como las normas y valores culturales, las expectativas de los empleados y otros aspectos subjetivos que influyen en la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional.

El uso de un enfoque mixto de investigación que combina metodologías cualitativas y cuantitativas permite una comprensión más completa y holística del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas. La combinación de datos numéricos con conocimientos cualitativos ofrece una visión más completa y detallada de la relación entre liderazgo y cultura organizacional, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias efectivas para optimizar el liderazgo y la cultura

organizacional en el contexto de las universidades ecuatorianas.

4.4 Técnicas de investigación

Se han utilizado encuestas y entrevistas con expertos como técnicas de investigación de campo.

4.4.1 Encuesta

Una encuesta es un método de investigación cuantitativa que se utiliza para recopilar información de un grupo de individuos, conocido como muestra, que representa a una población más amplia. Las encuestas son una herramienta fundamental en campos como la sociología, la psicología, la economía, la política, la medicina, la educación, entre otros, y se utilizan para comprender actitudes, opiniones, comportamientos, características demográficas y otras variables relacionadas con el grupo de estudio (Sapti, 2019).

Las encuestas se pueden realizar utilizando diferentes medios, incluidos cuestionarios en papel, entrevistas telefónicas, encuestas en línea y entrevistas cara a cara. Un cuestionario de encuesta es un conjunto de preguntas que se elaboran cuidadosamente para obtener respuestas específicas de los encuestados. Las preguntas pueden ser cerradas, en las que los encuestados eligen entre un conjunto de respuestas predefinidas (como "sí" o "no", o una escala Likert), o abiertas, en las que los encuestados responden con sus propias palabras (Calizaya, 2020).

4.4.2 Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que implica una conversación estructurada entre el entrevistador y el entrevistado, con el propósito de obtener información detallada y profunda sobre un tema específico. Durante una entrevista, el entrevistador hace preguntas y el entrevistado responde a ellas, proporcionando información y perspectivas que

pueden no ser accesibles a través de otros métodos de investigación. Las entrevistas pueden ser individuales o grupales, y pueden realizarse cara a cara, por teléfono o a través de plataformas de comunicación en línea (Sapti, 2019).

Existen varios tipos de entrevistas, cada una con un grado diferente de estructuración y flexibilidad. Las entrevistas estructuradas tienen un conjunto fijo de preguntas que se hacen en el mismo orden a cada entrevistado. Las entrevistas semiestructuradas tienen un esquema de preguntas, pero permiten al entrevistador hacer preguntas adicionales para explorar más a fondo ciertos temas. Las entrevistas no estructuradas son más abiertas y permiten al entrevistador adaptar las preguntas a la situación específica y al flujo de la conversación (Calizaya, 2020).

La investigación de campo a través de encuestas y entrevistas a expertos es fundamental en un trabajo de investigación como el que se propone, que busca analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas. Estas son algunas razones para usar estos métodos:

- **Recopilación de datos primarios:** Las encuestas y entrevistas permiten recopilar datos primarios directamente de los participantes del estudio. Estos datos son valiosos y confiables, ya que son específicos para el contexto y el período de tiempo del estudio.
- **Acceso a las percepciones y experiencias de los empleados:** Las encuestas brindan la oportunidad de recopilar información de una amplia muestra de empleados universitarios. Pueden proporcionar información sobre las percepciones y experiencias de los empleados sobre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, así como su influencia en la satisfacción laboral.
- **Profundidad y contexto:** Las entrevistas con expertos, como líderes académicos y gerentes, permiten una exploración más profunda y contextualizada de temas clave

relacionados con el liderazgo y la cultura organizacional en las universidades. Los expertos pueden proporcionar información valiosa sobre cómo han evolucionado estos factores y su impacto en la satisfacción laboral.

- Cobertura de objetivos específicos: Las encuestas y entrevistas son herramientas versátiles que se pueden adaptar para abordar los diferentes objetivos específicos del estudio. Por ejemplo, las encuestas se pueden utilizar para determinar las características de la cultura organizacional y diagnosticar la satisfacción laboral. Las entrevistas pueden ser útiles para identificar aspectos y beneficios de los estilos de liderazgo y desarrollar estrategias de mejora.
- Comparación entre Universidades Públicas y Privadas: Utilizando las mismas herramientas de encuestas y entrevistas, se pueden comparar las diferencias y similitudes en estilos de liderazgo y cultura organizacional entre universidades públicas y privadas. Esto puede proporcionar información valiosa para comprender la dinámica específica de cada tipo de institución.
- Triangulación de datos: La combinación de encuestas y entrevistas permite la triangulación de datos, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados. Los datos cuantitativos de las encuestas pueden complementarse con datos cualitativos de entrevistas, ofreciendo una visión más completa y enriquecida del fenómeno estudiado.

La investigación de campo a través de encuestas y entrevistas a expertos es fundamental para obtener una visión detallada y contextualizada del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las universidades públicas y privadas. Estos métodos proporcionan acceso directo a las percepciones y experiencias de los empleados y expertos, y permiten una orientación eficaz de los objetivos específicos del

estudio.

4.5 Población y muestra

Para el desarrollo de esta tesis doctoral sobre el "Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas", se ha seleccionado una población compuesta por miembros pertenecientes a diferentes universidades ecuatorianas, tanto públicas como privadas, que han estado activos en el periodo 2008-2022. Esta población incluye rectores, decanos, líderes académicos, profesores y personal administrativo, quienes, debido a sus funciones y responsabilidades, tienen una perspectiva directa sobre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo que prevalecen en sus respectivas instituciones.

Se han elegido universidades de diferentes tamaños, ubicaciones geográficas y años de fundación dentro del Ecuador para obtener una muestra diversa y representativa que pueda abordar las variaciones regionales y contextuales que puedan existir en el país. Las instituciones seleccionadas van desde universidades con una larga trayectoria y reconocimiento nacional hasta aquellas más jóvenes o más pequeñas, pero todas con un rol relevante en el panorama educativo ecuatoriano.

Para abordar los objetivos específicos de la investigación, se han incluido en la muestra personas que ocupan puestos de liderazgo en las universidades, ya que su perspectiva y experiencia son esenciales para comprender cómo los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional. Además, se ha considerado importante incluir a profesores y personal administrativo, ya que son actores clave que viven y viven a diario la cultura y el liderazgo de la institución, y su percepción de satisfacción laboral es vital para diagnosticar el estado actual de las universidades en este aspecto.

Finalmente, con el fin de obtener una visión completa y detallada, se han realizado encuestas, entrevistas y grupos focales con estos participantes. Esta metodología mixta permite la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, facilitando el análisis profundo y holístico de la situación de las universidades ecuatorianas en relación con el impacto de los estilos de liderazgo en su cultura organizacional. La elección de esta población proporciona una base sólida para responder a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en la tesis. Según datos del CACES, en el país existen 52 universidades públicas y privadas que tienen sus sedes principales en todo el país

4.5.1 Muestra

En el marco de la tesis doctoral que examina el efecto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional en universidades de Ecuador durante el periodo 2008-2022, se ha decidido adoptar un muestreo de conveniencia no aleatorio. Para ello, se han seleccionado 10 instituciones educativas ecuatorianas, distribuidas equitativamente entre públicas y privadas. Las entidades educativas públicas incluidas son: Universidad Central del Ecuador, Universidad de Cuenca, Escuela Politécnica Nacional, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y Universidad Técnica Privada de Loja. Por otro lado, las instituciones privadas que forman parte de la muestra son: Universidad San Francisco de Quito, Universidad de las Américas, Universidad Espíritu Santo, Universidad Particular Internacional SEK y Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

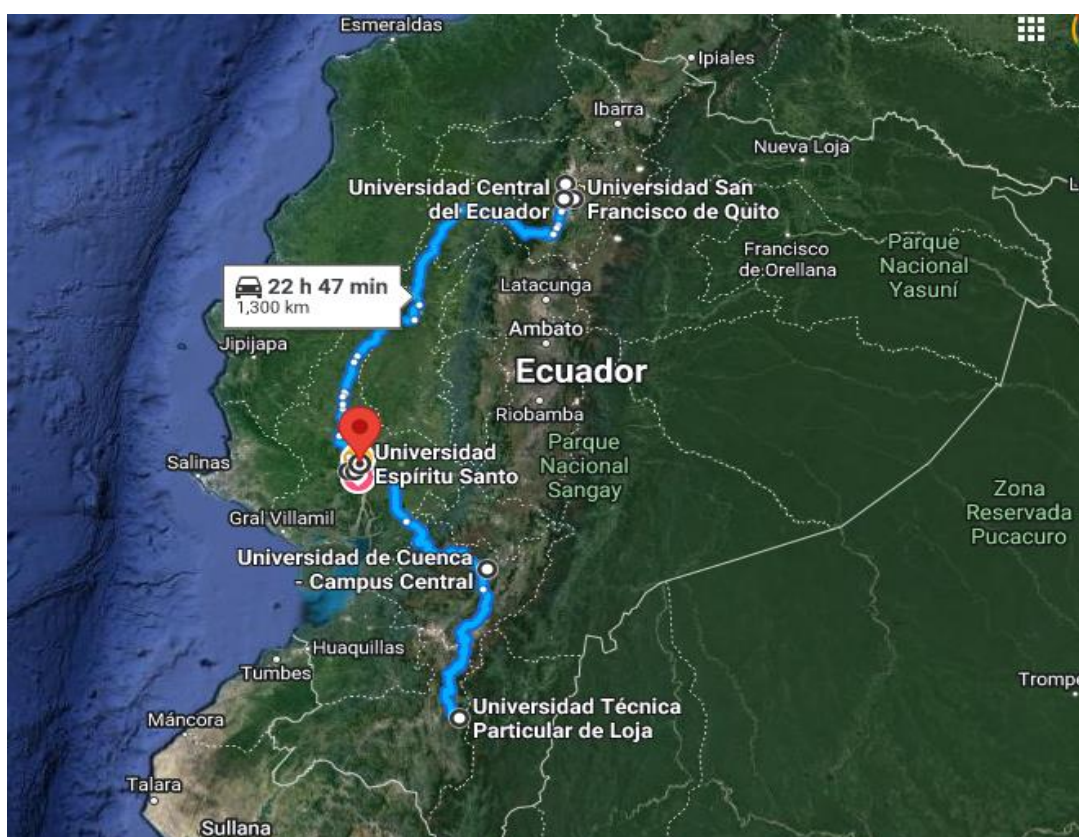
Tabla 8. IES en Ecuador (Muestra)

Universidades	Estado	Tipo IES
Escuela Politécnica Nacional – EPN	Acreditado	Público
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Acreditado	Público
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Acreditado	Público
Universidad Central del Ecuador – UCE	Acreditado	Público

Universidades	Estado	Tipo IES
Universidad de Cuenca – UCuenca	Acreditado	Público
Universidad Privada Internacional SEK	Acreditado	Privado
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Acreditado	Privado
Universidad de las Américas – UDLA	Acreditado	Privado
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Acreditado	Privado
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Acreditado	Privado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales de la CACES (2023).

Figura 2. Ubicaciones de muestra



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Google Mapas (2023).

Los criterios de selección de las universidades para el estudio se basaron en varios criterios. En primer lugar, estas instituciones ofrecen una representación geográfica variada del Ecuador, lo que permite captar diferentes contextos regionales. Además, las universidades seleccionadas cuentan con una notable trayectoria dentro del sistema educativo del país, lo que garantiza un cúmulo de experiencias y tendencias de liderazgo durante el período

analizado. También era crucial que estas entidades ofrecieran una amplia gama de programas educativos y tuvieran poblaciones estudiantiles variadas, factores que podrían tener un impacto en la cultura organizacional y los liderazgos prevalecientes. Otra consideración fue la facilidad de acceso y recopilación de información relevante para la investigación, asegurando un análisis exhaustivo de la cultura organizacional y el liderazgo. Finalmente, se buscó una combinación de universidades de diferentes tamaños, asegurando una muestra heterogénea en términos de tamaño y configuración institucional.

En esta línea, a partir de los siguientes datos, que muestran un total de 498 directores de diferentes universidades, tanto públicas como privadas, y todos acreditados, se explica el tipo de muestreo utilizado y su justificación:

Tabla 9. Directores de IES en Ecuador (Muestra)

Universidades	Estado	Gerentes	Tipo IES
Escuela Politécnica Nacional – EPN	Acreditado	82	Público
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Acreditado	14	Público
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Acreditado	21	Público
Universidad Central del Ecuador – UCE	Acreditado	29	Público
Universidad de Cuenca – UCuenca	Acreditado	38	Público
Universidad Privada Internacional SEK	Acreditado	18	Privado
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Acreditado	79	Privado
Universidad de las Américas – UDLA	Acreditado	83	Privado
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Acreditado	71	Privado
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Acreditado	63	Privado
TOTAL		498	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales de la CACES (2023).

Tipo de muestreo: Muestreo estratificado

Justificación:

Estratificación por tipo de institución: La tabla muestra dos tipos claros de instituciones: públicas y privadas. El muestreo estratificado garantiza que ambas categorías estén

representadas en la muestra. Esto es importante para captar las posibles diferencias en la gestión o las políticas entre las universidades públicas y privadas.

Tamaño de la muestra: Se ha decidido elegir a 20 gerentes, lo que representa aproximadamente el 4% de la población total. Este número ha sido elegido por razones prácticas; Realizar encuestas o entrevistas con una muestra más grande puede ser logísticamente complejo y costoso.

Representatividad: A pesar de ser una pequeña fracción de la población total, una muestra de 20 gestores proporciona información valiosa sobre la población general.

Argumento para la selección de la muestra:

Eficiencia de costos y tiempo: Con recursos limitados, entrevistar a 20 gerentes es más factible que tratar de llegar a los 498. Esto permite una recopilación de datos más profunda y detallada por individuo dentro de la muestra.

Diversidad asegurada: La elección de directores de instituciones públicas y privadas garantiza que se cubran diferentes perspectivas y prácticas en el estudio.

Facilidad de acceso y logística: Algunos gerentes pueden ser más accesibles que otros. Si bien se debe buscar la aleatoriedad, la logística y el fácil acceso pueden influir en la selección final de la muestra para garantizar que el estudio pueda completarse dentro de un plazo razonable.

Bajo esta perspectiva, se recolecta información de 20 directivos por IES, sin preferencia de género con al menos 15 años de experiencia en el sector y 5 años de experiencia en la IES actual, esperando reducir el sesgo informativo relacionado con el nivel de conocimiento de las actividades esenciales del sector.

Tabla 10. Muestra estratificada de directivos de IES en Ecuador (Muestra)

Universidades	Estado	Gerentes	Tipo IES
Escuela Politécnica Nacional – EPN	Acreditado	2	Público
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Acreditado	2	Público
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Acreditado	2	Público
Universidad Central del Ecuador – UCE	Acreditado	2	Público
Universidad de Cuenca – UCuenca	Acreditado	2	Público
Universidad Privada Internacional SEK	Acreditado	2	Privado
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Acreditado	2	Privado
Universidad de las Américas – UDLA	Acreditado	2	Privado
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Acreditado	2	Privado
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Acreditado	2	Privado
TOTAL		20	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales de la CACES (2023).

4.6 Procesamiento de la información

El procesamiento de datos en la investigación de campo a través de encuestas y entrevistas a expertos en el trabajo de investigación "Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas" implicó varias etapas clave:

- **Recolección de datos:** Los datos se recolectan a través de encuestas y entrevistas a expertos de universidades públicas y privadas ecuatorianas. Las encuestas pueden incluir preguntas cerradas y abiertas, mientras que las entrevistas pueden ser semiestructuradas o no estructuradas.
- **Organización y clasificación de los datos:** Una vez recolectados, los datos se organizan y clasifican en función de variables clave como el tipo de universidad (pública o privada), estilo de liderazgo, cultura organizacional, satisfacción laboral, entre otras. Para facilitar este proceso se pueden utilizar herramientas como hojas de

cálculo, software de análisis de datos cualitativos o bases de datos.

- **Codificación de datos cualitativos:** Las respuestas abiertas de la encuesta y las transcripciones de las entrevistas se codifican para identificar patrones y temas emergentes relacionados con los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. La codificación implica asignar etiquetas a segmentos de texto para categorizarlos en función de temas relevantes.
- **Análisis estadístico de datos cuantitativos:** Las respuestas a las preguntas cerradas en las encuestas se analizan utilizando técnicas estadísticas para identificar tendencias, relaciones y diferencias en los datos. Esto puede incluir pruebas de hipótesis, análisis de correlación, análisis de varianza, entre otros. En esta etapa se utilizaron los programas estadísticos SPSS y Excel.
- **Análisis Temático de Datos Cualitativos:** Se analizan datos cualitativos codificados para identificar temas y patrones relacionados con la cultura organizacional y los estilos de liderazgo. Esto implica interpretar y sintetizar la información para sacar conclusiones significativas.
- **Integración de resultados:** Los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo se integran para proporcionar una comprensión más completa del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional. Los resultados de las encuestas y entrevistas se comparan y contrastan para obtener una visión más matizada.
- **Visualización de datos:** Se crean gráficos, tablas y diagramas para presentar visualmente los resultados de la investigación. Esto facilita la interpretación y comunicación de los resultados.
- **Interpretación de los resultados:** Los resultados se interpretan en el contexto de la

literatura existente y las preguntas de investigación. Se discuten las implicaciones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

- Redacción de informes de investigación: Se redacta un informe detallado que presenta los objetivos de la investigación, la metodología, los resultados, la discusión y las conclusiones.

El procesamiento de datos en este trabajo de investigación implicó la recopilación, organización, codificación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se integraron los resultados de encuestas y entrevistas para obtener una comprensión más completa del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas ecuatorianas. Finalmente, se interpretaron los resultados, se redactó un informe de investigación y se comunicaron los hallazgos a la comunidad académica y a las partes interesadas.

4.7 Herramienta de investigación

4.7.1 Instrumento de entrevista a expertos

El instrumento de investigación de entrevistas a expertos se encuentra en el Apéndice A.

El instrumento de entrevista a expertos proporcionó un marco detallado para explorar cómo los estilos de liderazgo impactan en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas ecuatorianas entre 2008 y 2022. Las preguntas van desde la efectividad de los diferentes estilos de liderazgo, su influencia en la cultura organizacional y la satisfacción laboral, hasta su relación con el rendimiento académico, la toma de decisiones y la innovación. Además, investiga herramientas de diagnóstico para evaluar la cultura organizacional y el liderazgo, las implicaciones para la retención del talento, los desafíos y las barreras al cambio, y las estrategias para mejorar la satisfacción laboral mediante la

optimización del liderazgo y la cultura organizacional. Este conjunto de preguntas está diseñado para obtener una visión profunda de la dinámica de liderazgo en el entorno universitario ecuatoriano y desarrollar recomendaciones basadas en las respuestas de expertos en la materia.

4.7.2 Instrumento de encuesta

El instrumento de investigación de encuestas se encuentra en el Apéndice B. El instrumento de encuesta fue diseñado con el propósito de recolectar datos cuantitativos sobre el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, tanto públicas como privadas, durante el periodo 2008-2022. A través de preguntas específicas, esta encuesta busca evaluar las percepciones sobre el estilo de liderazgo de los líderes institucionales, cómo estos estilos influyen en la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral, la innovación y la efectividad en el logro de las metas institucionales. Las respuestas, calificadas en una escala de 1 a 5, permiten un análisis detallado de cómo la comunidad universitaria percibe estos aspectos, facilitando la identificación de correlaciones y tendencias que pueden informar prácticas efectivas de liderazgo y áreas de mejora dentro de las instituciones educativas.

5 Resultados

5.1 Resultados de la encuesta

Tabla 11. Resultados de la encuesta

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo – 1	En desacuerdo - 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo - 3	De acuerdo – 4	Totalmente de acuerdo – 5
1	El líder de la institución demuestra un estilo de liderazgo democrático, involucrando a los empleados en la toma de decisiones.	2	3	5	7	3
2	El líder de la institución tiene un estilo autoritario, tomando decisiones unilateralmente.	5	4	6	3	2
3	La cultura organizacional en mi universidad promueve el trabajo en equipo y la colaboración.	2	3	4	7	4
4	Siento que el estilo de liderazgo del líder de la institución afecta positivamente mi satisfacción laboral.	3	4	5	5	3

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo – 1	En desacuerdo - 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo - 3	De acuerdo – 4	Totalmente de acuerdo – 5
5	La cultura organizacional de mi universidad ha cambiado notablemente desde 2008 hasta ahora.	4	3	4	6	3
6	La cultura organizacional de mi universidad valora y fomenta la innovación y la creatividad.	2	4	5	6	3
7	El estilo de liderazgo del líder de la institución motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.	3	5	4	5	3
8	La cultura organizacional de mi universidad promueve la diversidad y la inclusión.	2	3	6	6	3
9	El liderazgo de mi universidad es efectivo para lograr los objetivos de la institución.	4	3	5	5	3
10	El estilo de liderazgo del líder de la institución es coherente con la cultura organizacional	3	4	5	5	3

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo – 1	En desacuerdo - 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo - 3	De acuerdo – 4	Totalmente de acuerdo – 5
	de mi universidad.					
11	Los empleados de mi universidad tienen una alta satisfacción laboral.	2	3	5	7	3
12	El liderazgo de mi universidad comunica claramente sus expectativas y objetivos a los empleados.	3	5	4	5	3
13	Siento que hay un buen equilibrio entre la autoridad del líder y la participación de los empleados en mi universidad.	4	3	4	6	3
14	La cultura organizacional de mi universidad valora el desarrollo profesional y el crecimiento de los empleados.	2	4	5	6	3
15	El estilo de liderazgo del líder de la institución contribuye al establecimiento y mantenimiento de una cultura	3	4	5	5	3

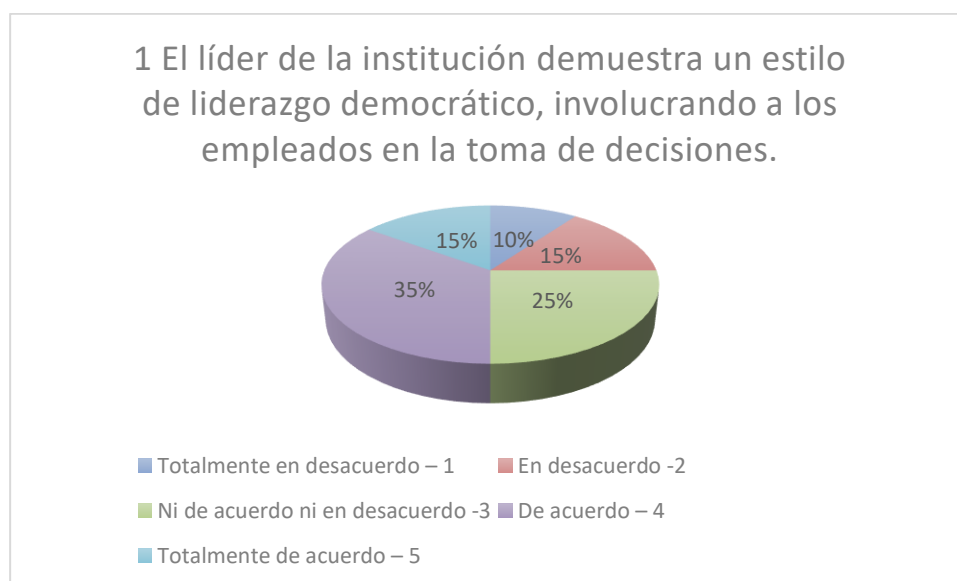
Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo – 1	En desacuerdo - 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo - 3	De acuerdo – 4	Totalmente de acuerdo – 5
	organizacional positiva.					

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Esta tabla sintetiza las percepciones de los encuestados sobre diversos aspectos del liderazgo y la cultura organizacional en sus universidades, proporcionando una base para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar la satisfacción laboral a través de la mejora del liderazgo y la cultura organizacional.

Pregunta 1

Figura 3. Resultados de la encuesta – pregunta 1



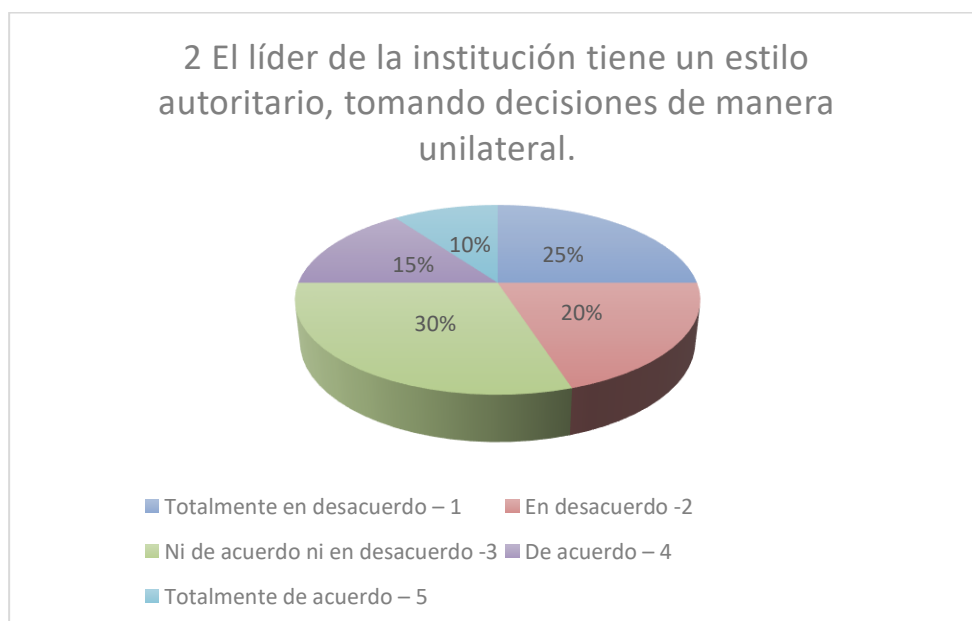
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados obtenidos de la pregunta sobre el estilo de liderazgo democrático del líder institucional reflejan una tendencia general hacia la aprobación de este estilo de liderazgo, que es fundamental para los objetivos de esta investigación doctoral. La mayoría de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que el líder involucra a los empleados en la toma de decisiones, un aspecto clave de la cultura organizacional democrática. Esta tendencia apoya la hipótesis de que el liderazgo inclusivo y participativo tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y, por ende, en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas estudiadas. Al identificar este patrón, se contribuye al objetivo específico de diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral y desarrollar propuestas estratégicas para su mejora. Estos hallazgos sugieren que el fomento de un estilo de liderazgo democrático podría ser una estrategia efectiva para optimizar tanto el liderazgo como la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas, alineándose así con los objetivos generales y específicos del estudio.

Pregunta 2

Figura 4. Resultados de la encuesta – pregunta 2



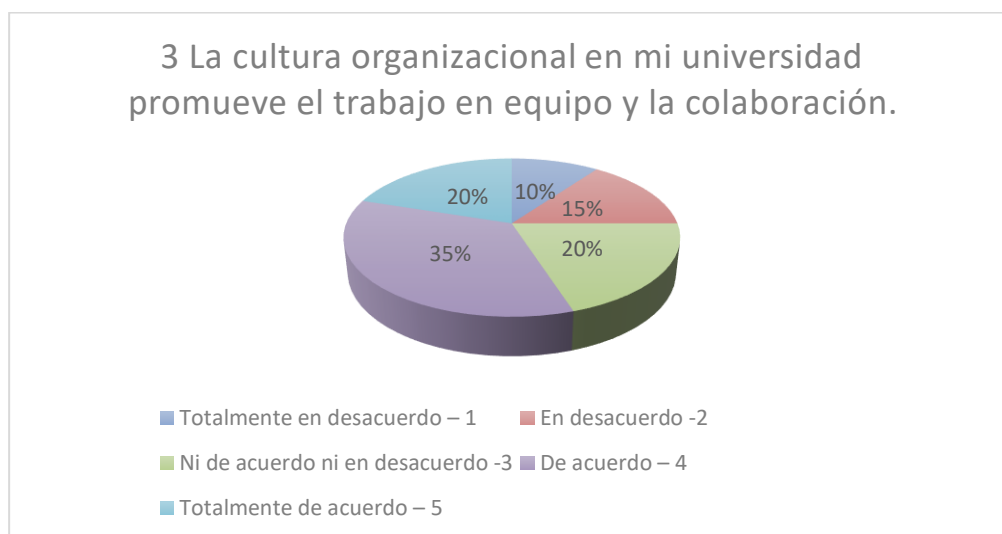
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados relacionados con el estilo de liderazgo autoritario indican una percepción mixta entre los encuestados, lo que sugiere una complejidad en la recepción de este estilo de liderazgo dentro de las universidades. Observamos que una proporción significativa de los participantes no está completamente en desacuerdo con la presencia de un liderazgo autoritario, lo que podría reflejar una aceptación de las estructuras unilaterales de toma de decisiones en ciertos contextos. Sin embargo, la dispersión de las respuestas a lo largo del espectro de acuerdo sugiere una división en la percepción de la efectividad de este estilo, lo que se alinea con el objetivo de investigar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Este patrón pone de manifiesto la importancia de contextualizar el liderazgo autoritario dentro de las universidades, posiblemente considerando su adecuación frente a desafíos específicos o su influencia en situaciones que exigen una toma de decisiones rápida y decisiva. Este hallazgo contribuye al diagnóstico de la situación actual de satisfacción laboral y cultura organizacional, apuntando a la necesidad de estrategias diferenciadas que puedan equilibrar la autoridad con la inclusión en la gestión universitaria.

Pregunta 3

Figura 5. Resultados de la encuesta – pregunta 3



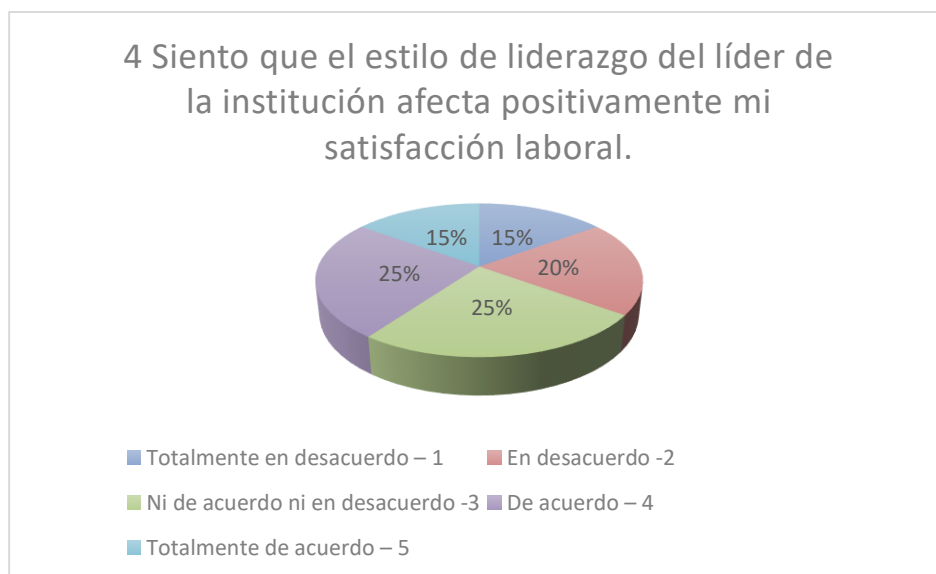
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

La mayoría de los encuestados indica que la cultura organizacional de su universidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración, con respuestas más positivas (de acuerdo y muy de acuerdo) que negativas o neutras. Esto apunta a un ambiente colaborativo dentro de estas instituciones, alineado con los objetivos de identificar características de la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral. La prevalencia de una cultura que valora la colaboración sugiere que las prácticas de liderazgo promueven un ambiente de trabajo en equipo, lo cual es crucial para el desarrollo de estrategias para mejorar la satisfacción laboral y optimizar la cultura organizacional. Este patrón refuerza la idea de que un entorno colaborativo es fundamental para el bienestar y la productividad en el ámbito universitario, contribuyendo directamente a los objetivos específicos de la investigación.

Pregunta 4

Figura 6. Resultados de la encuesta – pregunta 4



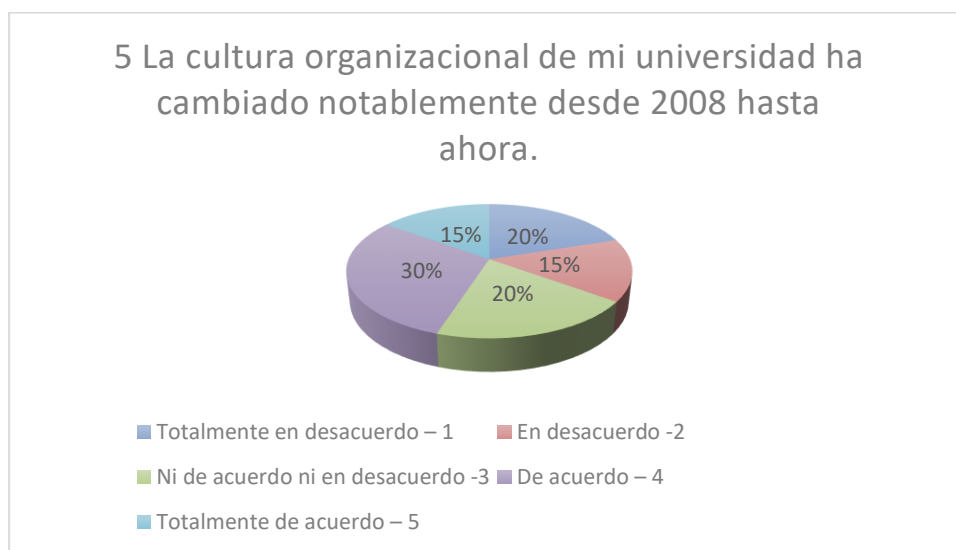
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados de la pregunta sobre el impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral muestran una dispersión en las respuestas, con una ligera inclinación hacia el acuerdo. Esta variedad indica que, si bien algunos empleados perciben un impacto positivo del liderazgo en su satisfacción laboral, hay un grupo significativo que se siente indiferente o incluso descontento. Este patrón sugiere la complejidad de la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, enfatizando la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades y expectativas individuales de los empleados. Estos hallazgos son cruciales para los objetivos del estudio, ya que subrayan la necesidad de un análisis detallado de cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional y la satisfacción laboral, al tiempo que destacan la importancia de desarrollar estrategias que optimicen la gestión del liderazgo para mejorar la satisfacción laboral.

Pregunta 5

Figura 7. Resultados de la encuesta – pregunta 5



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

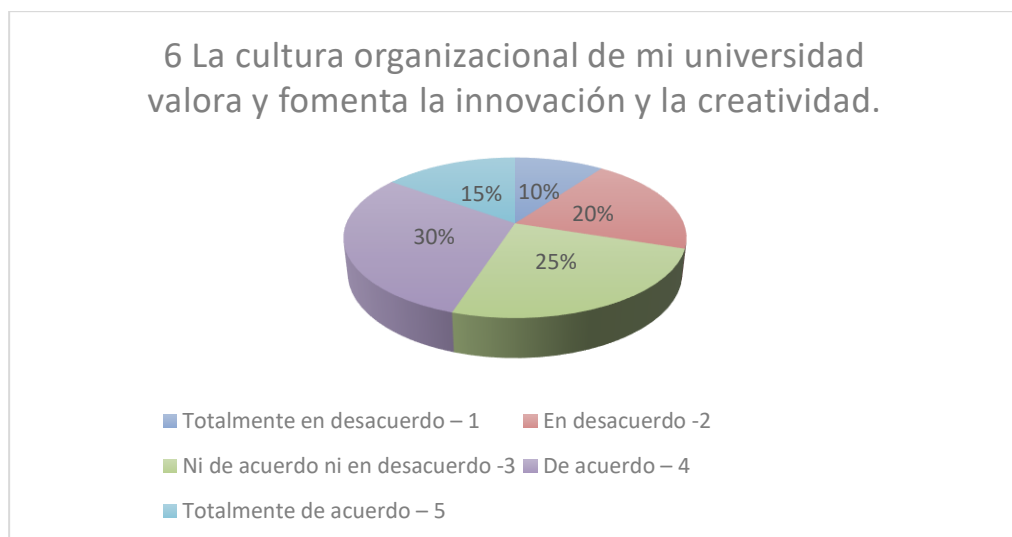
Análisis

Los resultados reflejan una percepción mixta respecto al cambio en la cultura organizacional de las universidades desde 2008 hasta la actualidad, con una tendencia ligeramente positiva hacia el reconocimiento de cambios significativos. Esta dispersión de respuestas sugiere que, aunque algunos individuos han percibido una evolución notable en la cultura organizacional, otros permanecen neutrales o menos conscientes de tales cambios. Este patrón de respuestas pone de manifiesto la variabilidad en la percepción de los cambios organizacionales, lo cual es crucial para los objetivos de la tesis que buscan comprender la dinámica de la cultura organizacional en las universidades públicas y privadas ecuatorianas y su relación con los estilos de liderazgo. La identificación de esta variabilidad subraya la importancia de explorar más a fondo cómo y por qué se perciben los cambios en la cultura organizacional, lo que puede ofrecer ideas para desarrollar estrategias efectivas que mejoren la satisfacción laboral

y optimicen tanto el liderazgo como la cultura organizacional en estas instituciones.

Pregunta 6

Figura 8. Resultados de la encuesta – pregunta 6



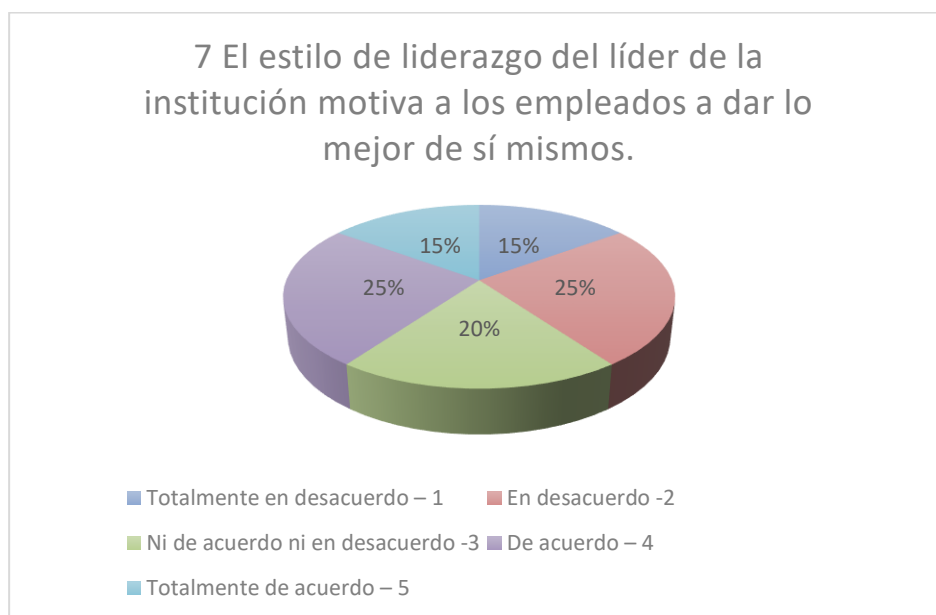
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados de esta pregunta muestran una inclinación hacia el acuerdo de que la cultura organizacional de las universidades fomenta la innovación y la creatividad, aunque con una notable presencia de opiniones neutrales y disidentes. Esta distribución subraya la complejidad de implementar y percibir la innovación y la creatividad como valores fundamentales dentro de las instituciones educativas. Este hallazgo es relevante para el objetivo de determinar las características de la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral. Indica que, si bien existe un esfuerzo por promover la innovación, aún hay espacio para mejorar y alinear de manera más efectiva estas iniciativas con las percepciones y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria, enfatizando la importancia de estrategias de liderazgo que nutran efectivamente estos valores.

Pregunta 7

Figura 9. Resultados de la encuesta – pregunta 7



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

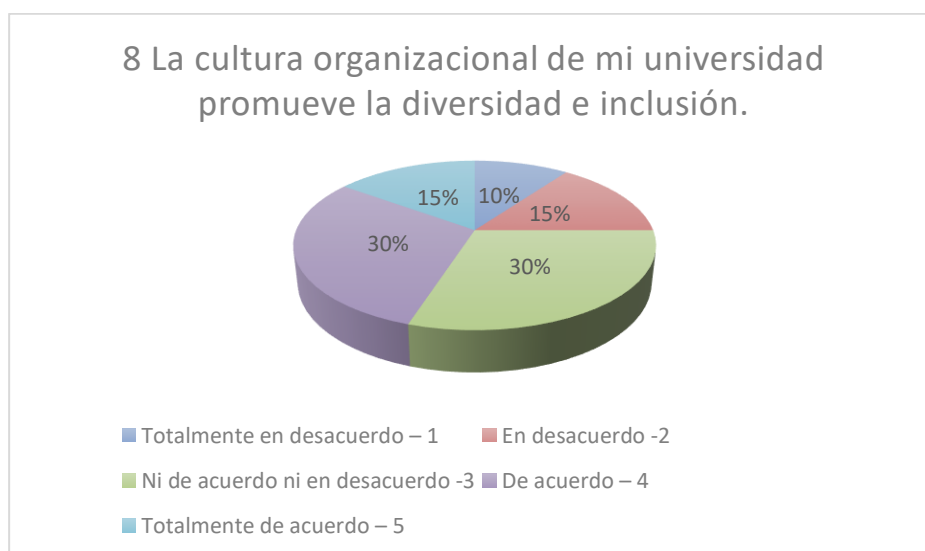
Análisis

Los resultados sobre el estilo de liderazgo y su capacidad para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos muestran una distribución equilibrada entre las diferentes opciones de respuesta, lo que sugiere una percepción variada de la efectividad motivacional del liderazgo en las universidades. Este patrón de respuestas subraya la complejidad del impacto del liderazgo en la motivación de los empleados, destacando la importancia de alinear el estilo de liderazgo con las necesidades y expectativas de los miembros de la institución para fomentar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio. Este hallazgo es crucial para los objetivos de la tesis, ya que enfatiza la necesidad de estrategias de liderazgo que no solo se enfoquen en los resultados organizacionales, sino que también busquen potenciar la satisfacción y el compromiso del personal, alineándose con el propósito de desarrollar

propuestas para mejorar la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional.

Pregunta 8

Figura 10. Resultados de la encuesta – pregunta 8



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados indican una percepción variada sobre la promoción de la diversidad y la inclusión dentro de la cultura organizacional universitaria, con tendencia a la neutralidad y el acuerdo. Esto sugiere que, si bien existen esfuerzos reconocidos para fomentar la diversidad y la inclusión, todavía hay un margen significativo de mejora en estas áreas. Este hallazgo es relevante para los objetivos de la tesis, ya que resalta la importancia de integrar prácticas de liderazgo que promuevan efectivamente la diversidad y la inclusión como elementos clave de la cultura organizacional. La identificación de este patrón permite proponer estrategias de liderazgo y desarrollo organizacional que refuercen estos valores, contribuyendo a la mejora de la satisfacción laboral y a la optimización de la cultura

organizacional.

Pregunta 9

Figura 11. Resultados de la encuesta – pregunta 9



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados reflejan opiniones divididas sobre la efectividad del liderazgo universitario en el logro de los objetivos institucionales, con una distribución equilibrada entre desacuerdo, neutralidad y acuerdo. Este balance sugiere que mientras un sector de la comunidad universitaria percibe positivamente la gestión del liderazgo, otro sector muestra reservas o indiferencia hacia su efectividad. Este patrón resalta la importancia de evaluar y fortalecer las prácticas de liderazgo para alinearlas de manera más efectiva con las metas y expectativas institucionales, de acuerdo con los objetivos de la investigación de analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional y la satisfacción laboral, y

desarrollar estrategias para optimizar ambos aspectos en el contexto universitario ecuatoriano.

Pregunta 10

Figura 12. Resultados de la encuesta – pregunta 10



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

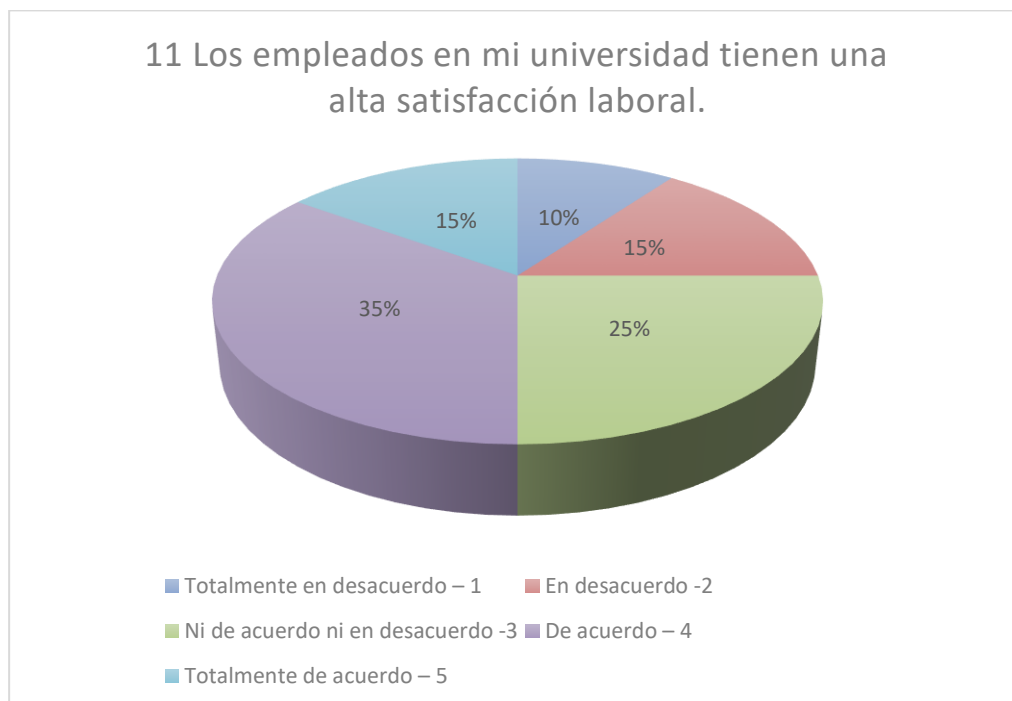
Análisis

La percepción de la coherencia entre el estilo de liderazgo del líder de la institución y la cultura organizacional de la universidad muestra una distribución equilibrada de opiniones, con tendencia al acuerdo y la neutralidad. Esto sugiere que, si bien existe una percepción de alineación entre el liderazgo y la cultura organizacional, también hay una proporción significativa de individuos que no perciben claramente esta consistencia. Este hallazgo es relevante para los objetivos del estudio, ya que enfatiza la importancia de una congruencia entre el estilo de liderazgo practicado y los valores y prácticas de la cultura organizacional para optimizar la satisfacción laboral y el desempeño institucional. Identificar esta

variabilidad en las percepciones puede ser clave para desarrollar estrategias orientadas a fortalecer la coherencia entre liderazgo y cultura organizacional en las universidades públicas y privadas ecuatorianas.

Pregunta 11

Figura 13. Resultados de la encuesta – pregunta 11



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

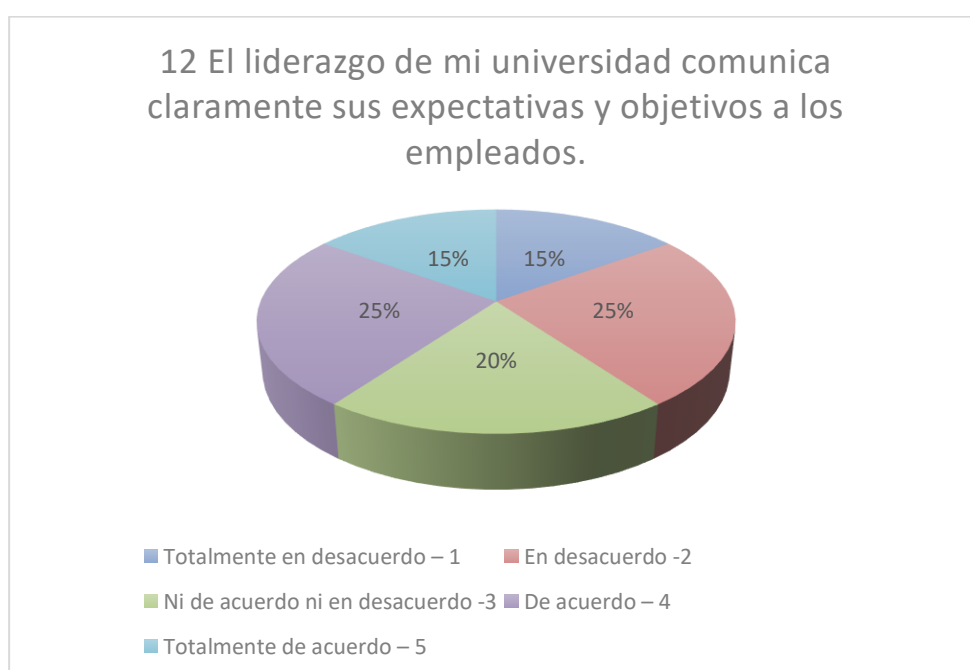
Análisis

La tendencia general hacia la concordancia en la percepción de alta satisfacción laboral entre los empleados universitarios se refleja positivamente en los objetivos de este trabajo, destacando la posible influencia positiva de las prácticas de liderazgo y la cultura organizacional. La distribución de las respuestas indica que la mayoría de los encuestados siente un nivel de satisfacción laboral que se alinea con los esfuerzos de la institución para

promover un ambiente de trabajo saludable y motivador. Este hallazgo subraya la importancia de continuar investigando y desarrollando estrategias que fortalezcan estos aspectos, alineándolos con las necesidades y expectativas de los empleados para optimizar aún más la satisfacción laboral y el desempeño institucional, de acuerdo con los objetivos específicos del estudio.

Pregunta 12

Figura 14. Resultados de la encuesta – pregunta 12



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

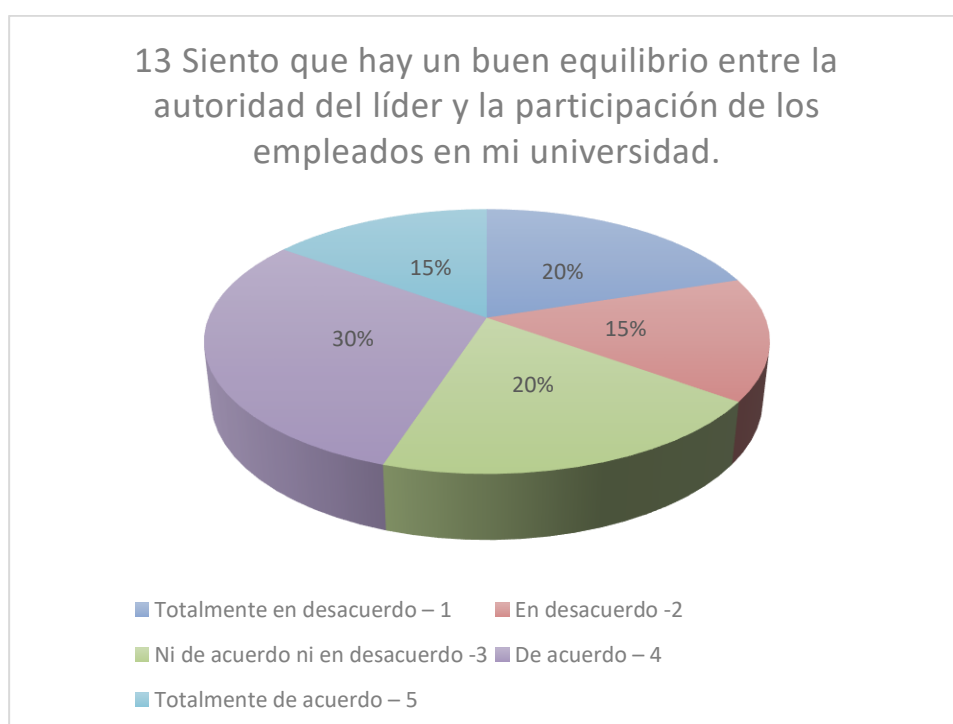
Análisis

La distribución de las respuestas indica una percepción mixta de claridad en la comunicación de expectativas y objetivos por parte de la dirección universitaria. Este patrón sugiere que, aunque algunos empleados perciben una comunicación efectiva, hay un segmento considerable que no se siente completamente informado o que encuentra deficiencias en la

claridad de la comunicación. Este hallazgo es esencial para el estudio, ya que resalta la importancia de mejorar las estrategias de comunicación dentro de la estructura de liderazgo para alinear mejor a los empleados con los objetivos institucionales, un aspecto crucial para optimizar la satisfacción laboral y la efectividad organizacional en línea con los objetivos.

Pregunta 13

Figura 15. Resultados de la encuesta – pregunta 13



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

Los resultados sugieren una tendencia hacia el reconocimiento de un equilibrio entre la autoridad del líder y la participación de los empleados, con más respuestas en el espectro de acuerdo. Esto refleja positivamente los esfuerzos por fomentar un ambiente de trabajo

colaborativo y participativo, en línea con los objetivos del estudio de evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Indica que la gestión del liderazgo podría estar encontrando un punto medio eficaz que permita tanto una dirección clara como la inclusión de los empleados en los procesos de toma de decisiones, lo cual es crucial para la satisfacción laboral y el desarrollo de una cultura organizacional sólida.

Pregunta 14

Figura 16. Resultados de la encuesta – pregunta 14



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

La tendencia al acuerdo en valorar el desarrollo profesional y el crecimiento de los

empleados dentro de la cultura organizacional de la universidad apunta a un aspecto positivo. Este resultado subraya la importancia que la institución otorga a la formación y desarrollo de su personal, lo que está en línea con los objetivos del estudio de determinar cómo los estilos de liderazgo influyen en aspectos clave como la satisfacción laboral y el desarrollo profesional. Identificar este patrón es crucial para proponer estrategias que fortalezcan aún más estas áreas, contribuyendo a una cultura organizacional que apoye activamente el progreso de sus miembros.

Pregunta 15

Figura 17. Resultados de la encuesta – pregunta 15



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

Análisis

La distribución de las respuestas sugiere una percepción mixta de la contribución del estilo de liderazgo al establecimiento y mantenimiento de una cultura organizacional positiva, con una ligera tendencia al acuerdo. Este patrón implica que, aunque algunos empleados reconocen el impacto positivo del liderazgo en la cultura organizacional, hay una proporción significativa de respuestas que indican una necesidad de mejora en esta área. Este hallazgo es crucial para los objetivos del estudio, ya que destaca la importancia de un liderazgo que se alinee activamente y promueva los valores y prácticas que contribuyen a una cultura organizacional positiva, fomentando así un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo.

4.2 Resultados de la entrevista

Para abordar las preguntas específicas y relacionarlas con el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, públicas y privadas, a continuación se presenta un resumen de cada pregunta a partir de las respuestas de los encuestados. A continuación, un resumen de los resultados de las entrevistas:

1. Estilo de liderazgo más efectivo en las instituciones educativas

El liderazgo transformacional es considerado uno de los estilos más efectivos en las instituciones educativas, incluidas las universidades ecuatorianas. Este estilo promueve el cambio y la innovación a través de inspirar, motivar y estimular el desarrollo personal y profesional de los empleados. Al centrarse en valores compartidos y objetivos comunes, se fortalece la cultura organizacional y se fomenta un entorno de colaboración.

2. Impacto del liderazgo universitario en la cultura organizacional

El estilo de liderazgo del líder universitario tiene un impacto directo en la cultura

organizacional de la universidad. Un líder que promueve la comunicación abierta, el respeto mutuo y la inclusión contribuirá a una cultura organizacional positiva, mientras que el liderazgo autoritario puede crear una atmósfera de miedo y resistencia al cambio. La cultura organizacional resultante influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral del personal.

3. Diferencias clave entre el liderazgo en las universidades públicas y privadas

En las universidades públicas, el liderazgo puede estar más influenciado por las políticas gubernamentales y los procedimientos burocráticos, lo que a veces limita la agilidad en la toma de decisiones. Por otro lado, las universidades privadas pueden tener más flexibilidad y enfocarse en un liderazgo más dinámico y orientado a resultados. Sin embargo, ambos pueden beneficiarse de estilos de liderazgo que fomenten la participación, la innovación y el compromiso con la misión educativa.

4. Cambios en el liderazgo de las universidades ecuatorianas (2008-2022)

Entre 2008 y 2022, el liderazgo en las universidades ecuatorianas ha evolucionado hacia estilos más participativos y colaborativos. Con el auge de la globalización y la tecnología, los líderes universitarios han tenido que adaptarse a un entorno más dinámico, promoviendo la innovación, la digitalización de la educación y la inclusión de enfoques interdisciplinarios en la enseñanza y la investigación.

5. Efectos de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral

Los diferentes estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados universitarios. Estilos como el liderazgo transformacional y el liderazgo participativo se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral, ya que promueven el desarrollo personal, la autonomía y el reconocimiento del trabajo. Por el contrario, los estilos

autoritarios pueden contribuir a una menor satisfacción laboral.

6. Impacto de la cultura organizacional en el rendimiento académico

Una cultura organizacional positiva en las universidades ecuatorianas puede aumentar el rendimiento académico de los estudiantes al proporcionar un entorno de aprendizaje que fomente la curiosidad, la creatividad y el compromiso. Las prácticas de liderazgo que apoyan el desarrollo profesional de la facultad y promueven un clima inclusivo y de apoyo también contribuyen al éxito académico de los estudiantes.

7. Efecto del liderazgo en la toma de decisiones y la eficacia organizativa

El estilo de liderazgo influye significativamente en los procesos de toma de decisiones y en la eficacia organizativa de las universidades. Un liderazgo eficaz promueve la toma de decisiones estratégicas, inclusivas y basadas en datos, lo cual es crucial para el logro de los objetivos institucionales. Los estilos de liderazgo que fomentan la colaboración y la participación tienden a mejorar la eficacia de la organización.

8. Papel del liderazgo en la cultura organizacional positiva

El liderazgo juega un papel fundamental en el establecimiento y mantenimiento de una cultura organizacional positiva en las universidades ecuatorianas. Los líderes que modelan valores como la integridad, la transparencia y el respeto, y que promueven un ambiente de trabajo basado en la confianza y la colaboración, son esenciales para desarrollar una cultura organizacional sólida y positiva.

9. Herramientas de diagnóstico para evaluar la cultura organizacional y el liderazgo

Herramientas como las encuestas de clima organizacional, las evaluaciones de liderazgo de 360 grados y el análisis de redes organizacionales son útiles para evaluar la cultura organizacional y el liderazgo en las universidades ecuatorianas. Estas herramientas pueden

proporcionar información valiosa sobre la percepción de los empleados sobre el liderazgo y la cultura organizacional, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

10. Implicaciones de la cultura organizacional y el liderazgo en la retención del talento

Una cultura organizacional positiva y un liderazgo efectivo son claves para retener y atraer talento en las universidades ecuatorianas. Una cultura que valore la diversidad, promueva el desarrollo profesional y ofrezca un entorno de trabajo seguro y de apoyo, junto con un liderazgo que reconozca y recompense el desempeño, son aspectos cruciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

11. Beneficios de adoptar diferentes estilos de liderazgo

Las universidades ecuatorianas pueden beneficiarse de la adopción de diferentes estilos de liderazgo adaptándolos a las necesidades específicas de su comunidad y a los objetivos organizativos. La flexibilidad en el liderazgo permite a las instituciones responder mejor a los cambios en el entorno educativo, fomentar la innovación, mejorar la comunicación y aumentar la satisfacción laboral.

12. Desafíos en la adaptación de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional

Las universidades ecuatorianas enfrentan desafíos para adaptar sus estilos de liderazgo y cultura organizacional, como la resistencia al cambio, las limitaciones burocráticas y las diversas expectativas de los empleados y estudiantes. La clave para superar estos desafíos es promover una comunicación efectiva, involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de cambio y brindar capacitación y apoyo durante la transición.

13. Barreras y soluciones para el cambio de liderazgo y cultura organizacional

Las principales barreras para cambiar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional

incluyen la inercia organizacional, la falta de compromiso de la gerencia y la resistencia al cambio. Para superar estas barreras, es fundamental establecer una visión clara del cambio deseado, comunicar eficazmente su importancia y beneficios, y crear oportunidades para la participación y la retroalimentación de los empleados.

14. Liderazgo, Cultura Organizacional, Innovación y Creatividad

El liderazgo y la cultura organizacional juegan un papel crucial en la promoción de la innovación y la creatividad en las universidades ecuatorianas. Un liderazgo que fomente un entorno de apertura, riesgo calculado y experimentación, junto con una cultura que valore la diversidad de pensamiento y la colaboración interdisciplinaria, puede impulsar la innovación y la creatividad.

15. Estrategias para mejorar la satisfacción laboral a través del liderazgo y la cultura organizacional

Para mejorar la satisfacción laboral en las universidades ecuatorianas, se recomienda adoptar estrategias de liderazgo que promuevan la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo profesional. Crear un entorno de trabajo inclusivo y de apoyo, en el que se valoren las contribuciones de todos y se fomente el bienestar de los empleados, es esencial para optimizar la cultura organizativa y mejorar la satisfacción laboral.

5.3 Conclusiones y discusión de los resultados en función de los objetivos

Los resultados de las encuestas y entrevistas proporcionan una comprensión detallada del impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, tanto públicas como privadas, en el período 2008-2022. Al analizar estos resultados a la luz de los objetivos generales y específicos de la tesis, así como de las

preguntas generales y específicas de investigación, es posible resaltar la importancia del liderazgo efectivo en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional positiva, que a su vez influye en la satisfacción laboral y el rendimiento académico de la comunidad universitaria.

El liderazgo transformacional surge como el estilo más efectivo en el contexto educativo, debido a su capacidad para inspirar y motivar a los empleados, promoviendo un cambio positivo dentro de la organización. Este estilo de liderazgo se alinea con el objetivo general de analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional, ya que se observa que fomenta una cultura de colaboración, innovación y respeto mutuo. Estos aspectos son fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional sólida que apoye la misión educativa y los objetivos institucionales.

Los resultados también reflejan diferencias significativas en la percepción del liderazgo y la cultura organizacional entre las universidades públicas y privadas. Mientras que las universidades públicas pueden estar más influenciadas por la burocracia y las políticas gubernamentales, las universidades privadas tienden a ser más flexibles y orientadas a los resultados. Sin embargo, ambos tipos de instituciones reconocen la importancia de adoptar estilos de liderazgo que promuevan la inclusión, la participación y el compromiso con los valores educativos, destacando la relevancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria.

El análisis de los cambios en el liderazgo universitario de 2008 a 2022 indica una evolución hacia enfoques más participativos y colaborativos, impulsados por la globalización y los avances tecnológicos. Esta tendencia refuerza la necesidad de un liderazgo que no solo responda a los cambios externos, sino que también promueva activamente la adaptación y la innovación dentro de la institución, un aspecto crucial para mantener la relevancia y

competitividad de las universidades en el entorno educativo actual.

La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral es otro aspecto clave identificado en los resultados. Se observa que los estilos de liderazgo que valoran y reconocen las contribuciones individuales, promueven el desarrollo profesional y ofrecen autonomía en el trabajo están directamente relacionados con mayores niveles de satisfacción laboral. Este hallazgo subraya la importancia de desarrollar estrategias de liderazgo centradas en el bienestar y la motivación de los empleados como medio para mejorar la eficacia organizacional y la calidad educativa.

La cultura organizacional juega un papel crucial en el rendimiento académico de los estudiantes, ya que un entorno que fomenta la curiosidad, la creatividad y el compromiso puede mejorar significativamente los resultados del aprendizaje. Los resultados indican que las prácticas de liderazgo que apoyan el desarrollo profesional de los docentes y promueven un clima de inclusión y apoyo son esenciales para el éxito académico, destacando la interconexión entre el liderazgo, la cultura organizacional y los resultados educativos.

La efectividad del liderazgo en la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales también se destaca en los resultados. Se observa que el liderazgo que promueve la toma de decisiones, la inclusión y la estrategia basadas en datos puede mejorar la efectividad organizacional, reforzando la idea de que el estilo de liderazgo debe alinearse con los objetivos y necesidades de la universidad para tener un impacto positivo.

La importancia del liderazgo para establecer y mantener una cultura organizacional positiva y productiva es evidente a través de los resultados. Se destaca que los líderes que modelan valores éticos y promueven un ambiente de trabajo basado en la confianza y la colaboración contribuyen significativamente al desarrollo de una cultura organizacional sólida, lo que a su vez influye positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Los resultados también enfatizan la utilidad de herramientas de diagnóstico como las encuestas de clima organizacional y las evaluaciones de liderazgo de 360 grados para evaluar la cultura organizacional y el liderazgo. Estas herramientas permiten identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias orientadas a optimizar tanto el liderazgo como la cultura organizacional.

La retención y atracción de talento son aspectos significativamente influenciados por la cultura organizacional y el liderazgo efectivo. Los resultados sugieren que una cultura que valore la diversidad promueva el desarrollo profesional y ofrezca un entorno de trabajo seguro y de apoyo, junto con un liderazgo que reconozca y recompense el desempeño, son clave para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

La flexibilidad en el liderazgo y la capacidad de adaptar los diferentes estilos a las necesidades específicas de la comunidad universitaria se destacan como beneficiosas para afrontar los cambios en el entorno educativo. Esto subraya la importancia de un liderazgo dinámico y receptivo que pueda fomentar la innovación, mejorar la comunicación y aumentar la satisfacción laboral.

En los resultados se identifican los desafíos para adaptar los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, incluida la resistencia al cambio y las limitaciones burocráticas. La importancia de una comunicación eficaz, la participación de todas las partes interesadas en el proceso de cambio y la provisión de capacitación y apoyo durante la transición se señalan como claves para superar estos desafíos y promover una adaptación exitosa.

En conclusión, los resultados de las encuestas y entrevistas permiten conocer en profundidad cómo los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, y cómo, a su vez, esto afecta la satisfacción laboral, el rendimiento académico y la efectividad organizacional. La investigación destaca la importancia de adoptar un

liderazgo transformacional y participativo, que promueva la inclusión, la colaboración, la innovación y el desarrollo profesional, como estrategias clave para optimizar tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral en el contexto universitario ecuatoriano.

Tabla 12. Resumen de hallazgos y resultados

Aspecto evaluado	Principales conclusiones
Estilo de liderazgo preferido	El liderazgo transformacional es visto como el más efectivo, promoviendo el cambio, la innovación y el desarrollo personal.
Impacto en la cultura organizacional	El liderazgo abierto y participativo contribuye positivamente a la cultura organizacional, mientras que el autoritarismo puede conducir a la resistencia al cambio.
Diferencias entre universidades públicas y privadas	Los públicos pueden ser más burocráticos; empresas privadas, que son más flexibles y están orientadas a resultados. Ambos se benefician de un liderazgo inclusivo.
Evolución del liderazgo (2008-2022)	Hay un cambio hacia estilos más participativos y colaborativos, influenciados por la globalización y la tecnología.
Relación Liderazgo-Satisfacción Laboral	Los estilos de liderazgo positivos y participativos se asocian con una mayor satisfacción laboral.
Influencia en el rendimiento académico	Una cultura organizacional positiva, fomentada por un buen liderazgo, mejora el rendimiento académico de los estudiantes.
Toma de decisiones y efectividad organizacional	Un liderazgo efectivo mejora la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.
Establecer una cultura positiva	El liderazgo es clave para desarrollar y mantener una cultura organizacional positiva y productiva.
Herramientas diagnósticas utilizadas	Las encuestas de clima organizacional y las evaluaciones de 360 grados son efectivas para evaluar el liderazgo y la cultura organizacional.
Retención y atracción de talento	Una cultura positiva y un liderazgo eficaz son fundamentales para atraer y retener el talento.

Adoptar diferentes estilos de liderazgo	Adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades específicas fomenta la innovación y la satisfacción laboral.
Desafíos en la adaptación del liderazgo y la cultura organizacional	La resistencia al cambio y las limitaciones burocráticas son desafíos comunes, que se pueden superar a través de una comunicación y participación efectivas.
Promoción de la innovación y la creatividad	La sinergia entre el liderazgo y la cultura organizacional es crucial para fomentar un entorno de innovación y creatividad.
Estrategias para mejorar la satisfacción laboral	Se recomienda promover la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo profesional para mejorar la satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación por encuesta.

5.4 Estrategias aplicables para mejorar la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional

A partir de los resultados analizados, se pueden enumerar y describir varias estrategias aplicables para mejorar la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional en las universidades ecuatorianas. Estas estrategias están diseñadas para abordar los desafíos identificados y aprovechar las áreas de oportunidad reveladas por la investigación:

- Promover el liderazgo transformacional: Fomentar un estilo de liderazgo que inspire y motive a los empleados, centrándose en el desarrollo personal y profesional. Esto incluye la creación de una visión compartida, el fomento de la innovación y la valoración de las contribuciones individuales. Promover activamente este estilo de liderazgo puede aumentar la satisfacción laboral al hacer que los empleados se sientan valorados y parte de algo más grande que ellos mismos.

- **Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Participativo:** Implementar programas de capacitación y desarrollo para líderes y gerentes, enfocados en habilidades de comunicación, toma de decisiones participativas y resolución de conflictos. Al mejorar estas capacidades, los líderes pueden crear entornos de trabajo más inclusivos y colaborativos que fomenten la satisfacción y el compromiso del personal.
- **Fortalecimiento de la cultura de colaboración:** Establecer políticas y prácticas que promuevan el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos y unidades. Esto puede incluir la organización de eventos de formación de equipos, proyectos interdepartamentales y plataformas de comunicación que faciliten la interacción y el apoyo mutuo.
- **Promoción de la diversidad y la inclusión:** Desarrollar programas y políticas que fomenten un ambiente de trabajo inclusivo, respetando y valorando la diversidad en todas sus formas. Promover activamente la diversidad puede mejorar la satisfacción laboral al crear un entorno en el que todos los empleados se sientan bienvenidos y apreciados.
- **Mejorar la comunicación organizacional:** Implementar estrategias para mejorar la comunicación entre la gerencia y el personal, asegurando que todos estén bien informados sobre las metas, los cambios y los logros institucionales. La transparencia y la comunicación efectiva pueden aumentar la confianza y la satisfacción laboral al hacer que los empleados se sientan más seguros y comprometidos con la institución.
- **Reconocimiento y recompensas:** Establecer sistemas de reconocimiento que valoren los logros individuales y de equipo, incluidos premios, promociones y otros incentivos. Reconocer el esfuerzo y el desempeño puede aumentar la satisfacción

laboral al reforzar la importancia de las contribuciones de cada empleado.

- Fomentar la autonomía y el empoderamiento: Permitir que los empleados tengan un mayor control sobre su trabajo y fomentar la toma de decisiones a nivel individual y de equipo. La autonomía en el trabajo puede aumentar la satisfacción laboral al dar a los empleados un sentido de propiedad y responsabilidad sobre sus tareas.
- Desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje: Ofrezca oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones, talleres y posibilidades de estudio, que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras. El crecimiento profesional continuo puede aumentar la satisfacción laboral al permitir que los empleados alcancen sus objetivos personales y profesionales.
- Evaluación y retroalimentación continua: Implemente un sistema de evaluación del desempeño que incluya retroalimentación periódica y constructiva. Esto permite a los empleados comprender cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la universidad y cómo pueden mejorar su rendimiento, lo cual es clave para la satisfacción laboral.
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Promover políticas que apoyen un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles, trabajo remoto y días libres adicionales. Estas políticas pueden mejorar la satisfacción laboral al reducir el estrés y permitir que los empleados atiendan mejor sus necesidades personales y familiares.

Al implementar estas estrategias, las universidades ecuatorianas pueden optimizar su liderazgo y cultura organizacional, creando un ambiente de trabajo que no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también contribuye al éxito académico y organizacional.

6 Conclusiones

Promoción del Liderazgo Transformacional e Inclusivo: Los resultados demuestran claramente que un estilo de liderazgo transformacional, inclusivo y democrático tiene un impacto positivo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas. Este tipo de liderazgo fomenta la participación, la motivación y el compromiso de los empleados, contribuyendo a una mayor satisfacción laboral. Esta conclusión se alinea con el objetivo de identificar los aspectos y beneficios de la aplicación de estilos de liderazgo en la satisfacción laboral, sugiriendo que las estrategias para mejorar la satisfacción laboral deben priorizar la promoción de un liderazgo que inspire, motive y valore el aporte de todos los miembros de la institución.

Evolución hacia Culturas Organizacionales Colaborativas y Adaptativas: La investigación destaca un cambio significativo en la cultura organizacional de las universidades ecuatorianas, avanzando hacia enfoques más colaborativos y adaptativos desde el año 2008. Esta evolución refleja el reconocimiento de la importancia de la adaptabilidad y la innovación en el entorno educativo contemporáneo, que es esencial para responder eficazmente a los nuevos retos y mantener la pertinencia institucional.

Relación simbiótica entre el liderazgo y la cultura organizacional: Los hallazgos confirman una relación simbiótica entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, donde cada uno influye y es influenciado por el otro. Este vínculo es crucial para el desarrollo de estrategias de gestión que no solo busquen optimizar la estructura organizacional, sino también mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, señalando la importancia de una alineación cohesiva entre los objetivos de liderazgo y los valores de la cultura organizacional.

Impacto en la satisfacción laboral y el rendimiento académico: Existe evidencia de un impacto directo de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral y, por extensión, en el rendimiento académico. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la inclusión, el reconocimiento y el desarrollo profesional, no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a un entorno académico más productivo y enriquecedor para los estudiantes.

Diferenciación entre Universidades Públicas y Privadas: La investigación revela claras diferencias en la cultura organizacional y en la implementación de estilos de liderazgo entre universidades públicas y privadas, sugiriendo la necesidad de estrategias diferenciadas que consideren las peculiaridades y limitaciones específicas de cada tipo de institución. Esta diferenciación es esencial para el desarrollo de propuestas estratégicas efectivas, relevantes y aplicables a diferentes realidades institucionales.

Desafíos y oportunidades para la optimización: La identificación de barreras como la resistencia al cambio y las limitaciones burocráticas ofrece un camino claro para la intervención, donde estrategias específicas como mejorar la comunicación, promover la participación de las partes interesadas e implementar programas de capacitación pueden facilitar la transición hacia prácticas de liderazgo y culturas organizacionales más efectivas y satisfactorias.

Importancia de la evaluación continua: La utilidad de las herramientas de diagnóstico para evaluar la cultura organizacional y el liderazgo subraya la importancia de la evaluación continua. Esto permite no solo una comprensión profunda de la situación actual, sino que también facilita la identificación oportuna de áreas de mejora y la medición del impacto de las intervenciones implementadas, asegurando así una evolución positiva y sostenida en el tiempo.

Estrategias para mejorar la satisfacción laboral: Finalmente, la investigación propone estrategias concretas para mejorar la satisfacción laboral a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional. Estas estrategias van desde la promoción de un liderazgo transformacional y participativo hasta el fomento de la diversidad, la inclusión y el desarrollo profesional, proporcionando un marco práctico para las universidades ecuatorianas que buscan no solo mejorar la satisfacción laboral sino también impulsar su excelencia académica y organizacional.

Estos hallazgos resaltan la complejidad e interdependencia entre el liderazgo y la cultura organizacional dentro de las universidades ecuatorianas y ofrecen un camino claro hacia la mejora de la satisfacción laboral y el desempeño institucional a través de la implementación de estrategias específicas adaptadas a las necesidades específicas de cada universidad.

Referencias

- Añez, S. (2020). Cultura Organizacional Y Motivación Laboral De Los Profesores Universitarios. *CICAG*, 4(1).
- Araujo Lobo, A. J. (2021). Cultura organizacional innovadora desde una perspectiva evaluativa. *Visión Gerencial*, 9(2).
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2021). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1). <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Bolívar, A., López, J. Y., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en Instituciones Educativas. Una revisión de las líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14 (abril), 15–60.
- Bravo, C., Lleana, S., Gómez, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1).
- Buitrago Ríos, P. A., & Morales Ochoa, E. (2019). Reestructuración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de CDJ BTL S.A.S. En *Reestructuración del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para CDJ BTL S.A.S.* <https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00049>
- CACES. (2023). Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019. *Consejo para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior*.
- Calderón, G., Murillo, S. M., Torres, K. Y., Calderón-Herández, G., Murillo-G, S., & Torres-N, K. (2021). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana*, 16(25).
- Calizaya, J. M. (2020). Algunas ideas para la investigación científica. *Minerva*, 1(3). <https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15>

- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional: Una revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97).
- Céspedes, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico: una revisión bibliográfica, análisis y evaluaciones. *Psocial*, 6(2).
- Chávez-Ojeda, M. Z., Pantigoso-Leython, N., Varas-Rivera, S. M., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *EPISTEME KOINONIA*, 6(12).
<https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>
- Chiang. (2016). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Colom, A. (2018). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Lérida: Universidad de Lleida.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (Edición Especial 7). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cordero, G. D., Beltrán, T. N., & Bermeo, P. V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7).
- Cuello, S. A. (2020). Diseño de un Programa de Bienestar Laboral que Mejore las Condiciones del Personal del Hotel Dorado Plaza en la Ciudad de Cartagena. *Ingeniería, Construcción y Gestión Arquitectónica*, 25(1), 1–9.
- Díaz, G. D., Plaza, M. T., & Hernández, H. E. (2020). Relación entre el estrés laboral y la cultura organizacional en empleados del sector salud. *Revista ESPACIOS*, 41(27).
- Domínguez, P. R. (2015). *Introducción a la Gestión empresarial*. México DF: Instituto Europeo.

- Franco, A., Reyes, M., & Cuadrado, S. (2020). Incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción de los empleados en empresas de servicios en Ecuador. *Creencia moderna*, 41(4).
- García José. (2022). Comportamientos de ciudadanía organizacional como antecedentes de cultura, compromiso y satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Científica Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 6(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1505
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un enfoque de revisión teórica. *Apuntes de la Universidad*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2020). Estilos de liderazgo de los profesores universitarios. *Multiciencias*, 12(1).
- Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos para apoyar la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1).
- Hannoun, G. (2018). *Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional*. Mendoza: Ed. Lyris.
- Hernández Sampieri, R. (2016). *Metodología de la investigación* (México: McGraw Hill).
- Herzberg. (2016). *Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?* Medellín: Harvard Business Review.
- Jasso Velázquez, D., Villagrán Rueda, S., & Rodríguez Ortiz, M. (2022). Práctica Docente y Ciudadanía en la Educación Superior. *RIDE Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1134>
- Jáuregui-Arroyo, R. R., Goñi Ávila, N. M., & Rondón-Jara, E. (2023). Los estilos de liderazgo millennial y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas en el sector de la fabricación textil. *Innovar*, 33(89).

<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>

Jiménez, A., & Villanueva, M. (2021). Estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Un caso de estudio en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18.

Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las PYMES. *PODIO*, 40.
<https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>

Mapas, G. (2023). *Google Maps*. 4699519. <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1081339,-78.4699519,18z?hl=es>

Martínez Aragón, C. L., Arellano González, A., & Lagarda Leyva, E. A. (2021). Cultura Organizacional y Competitividad de Empresas Restauranteras y Hoteleras en Sonora, México. *Ciencias Administrativas*. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>

Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2020). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *ScienceAmerica*, 8(2).
<https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>

Meza Matos, K., & Ramos Martínez, A. S. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1(1).
<https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>

Montalvo Romero, J. (2020). Teletrabajo: una modalidad en expansión. *Enfoques jurídicos*, 2. <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>

Montañez, A. P., Palumbo, G. B., Ramos, R. P., & Ramos, P. M. (2022). Estilos de Liderazgo en las Organizaciones Educativas: Enfoques Teóricos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97).

Montoya Santa, Á., Londoño Muñoz, C., Ramírez López, J., Quijano Martínez, J., Santos

- Rojas, Y., & Ponce Palacio, Z. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4). <https://doi.org/10.15765/gsst.v4i4.3011>
- Ortiz de Agüí, M. L., Villar-Carbajal, E. I., & Llanos de Tarazona, M. I. (2021). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huamalíes. *Gaceta Científica*, 7(1). <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1064>
- Padrón-Díaz de León, E., Palafox-Muñoz, A., Vargas-Martínez, A., & Esther, E. (2021). Cultura Organizacional e Innovación en el Sector Hotelero: Estado del Conocimiento. *Año 24 N°*, 85.
- Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., & Rodríguez Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana. *Revista de Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Pérez, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2021). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Un enfoque conceptual. *INFODIR*, 24.
- Pilco de la Cruz, G. (2022). Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de Analistas de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trujillo, 2021. *Trabajo Fin de Máster*.
- Pino, R. M., Arévalo-Avecillas, D., & Padilla-Lozano, C. (2020). Liderazgo de Servicio y Satisfacción Laboral en Estudiantes de Maestría en Administración de Empresas. *Educación Universitaria*, 13(6). <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000600205>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *COODES: Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3).
- Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). La cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión de la literatura. *SIGNOS* -

Investigación en Sistemas de Gestión, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México.

Rodríguez, B. Y. (2019). Metodología de investigación de mercados y empresas. En Bonilla, & Rodríguez, *Metodología de investigación de mercados y empresas*. México DF: Ed. Lyris.

Sapti, M. (2019). Resumen Del Libro "Metodología De La Investigación Científica", Hernández Sampieri Roberto. *Kemampuan Koneksi Matematis (Tinjauan Terhadap Pendekatan Pembelajaran Savi)*, 53(9).

Silva Jiménez, D., Beatriz Méndez Celis, P., Arancibia Morales, D., Cortés Tello, F., Jiménez, S., Celis, M., Morales, A., & Tello, C. (2020). La importancia del clima organizacional y la cultura para la atención en las instituciones de salud. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(51).

Siqueiros-Quintana, M.-G., & Vera-Noriega, J.-Á. (2022). Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior: Conceptualización, Medidas y Variables Asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>

Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación Interna, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Una Reflexión Necesaria. *Julio-Septiembre*, 3.

Tamayo y Tamayo, M. (2016). El proceso de investigación científica. *Proyecto de Investigación*.

Tasa-Catanzaro, M., Lagos, R., & Sucari, W. (2022). Uso eficiente de las transferencias de datos y conocimiento en los sistemas de información. *Revista Innova Educación*, 4(2).
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.02.011>

Valero Ancco, V. N., Vilca Mamani, G. E., & Coapaza Mamani, M. Y. (2022). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Espinar. *Puriq*, 4. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>

Velázquez-Martínez, Z. L., Toro-Prada, J. J. Del, & Valiente-Sandó, P. (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2).

Villagrán Rueda, S., Vasconcelos Ramírez, M. A., & Espinoza Sandoval, J. C. (2022). Factores de riesgo psicosocial. *Grupo Editorial LEED*. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.98835.4.6>

Villegas Yarleque, M., Villegas Aguilar, G. F., Apaza Panca, C. M., Chinchay Villarreyes, S. S., & Luján-Vera, P. E. (2021). Liderazgo y Rendimiento Académico del Claustro Universitario. *Universidad de Ciencia y Tecnología*, 25(108). <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.428>

Zuzama Covas, J. M. (2021). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. En *la Universitat de les Illes Balears*.

Apéndices

Apéndice A - Instrumento de entrevista a expertos

Nombre del entrevistado: _____

Fecha de la entrevista: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas ecuatorianas en el periodo 2008-2022

1. ¿Cuál consideras que es el estilo de liderazgo más efectivo en una institución educativa?
2. ¿Cómo puede afectar el estilo de liderazgo de un líder universitario a la cultura organizacional de la universidad?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el liderazgo en las universidades públicas y privadas?
4. ¿Cómo ha cambiado el liderazgo en las universidades ecuatorianas en el periodo 2008-2022?
5. ¿Cuáles son los efectos de los diferentes estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados universitarios?
6. ¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento académico de los estudiantes de las universidades ecuatorianas?
7. ¿Qué efecto tiene el estilo de liderazgo en la toma de decisiones de una universidad y su eficacia en el logro de los objetivos de la institución?

8. ¿Cuál es el papel del liderazgo en el establecimiento y mantenimiento de una cultura organizacional positiva y productiva en las universidades ecuatorianas?
9. ¿Qué herramientas diagnósticas considera útiles para evaluar la cultura organizacional y el liderazgo en las universidades ecuatorianas?
10. ¿Cuáles son las implicaciones de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la retención y atracción de talento en las universidades ecuatorianas?
11. ¿Cómo pueden beneficiarse las universidades ecuatorianas de adoptar diferentes estilos de liderazgo?
12. ¿Qué desafíos enfrentan las universidades ecuatorianas al tratar de adaptar sus estilos de liderazgo y cultura organizacional para satisfacer las necesidades cambiantes de los empleados y estudiantes?
13. ¿Cuáles son las principales barreras para cambiar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en las universidades ecuatorianas y cómo se pueden superar?
14. ¿Cómo se relaciona el liderazgo y la cultura organizacional con la innovación y la creatividad en las universidades ecuatorianas?
15. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de las universidades ecuatorianas a través de la optimización del liderazgo y la cultura organizacional?

Apéndice B - Instrumento de encuesta

Nombre del demandado: _____

Fecha de la encuesta: _____

Objetivo de la encuesta: Analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las universidades públicas y privadas ecuatorianas en el periodo 2008-2022

1. El líder de la institución demuestra un estilo de liderazgo democrático, involucrando a los empleados en la toma de decisiones.
 - Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
2. El líder de la institución tiene un estilo autoritario, tomando decisiones unilateralmente.
 - Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
3. La cultura organizacional en mi universidad promueve el trabajo en equipo y la colaboración.
 - Totalmente en desacuerdo - 1

- En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
4. Siento que el estilo de liderazgo de The Institution Leader afecta positivamente mi satisfacción laboral.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
5. La cultura organizacional de mi universidad ha cambiado notablemente desde 2008 hasta ahora.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
6. La cultura organizacional de mi universidad valora y fomenta la innovación y la creatividad.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4

- Totalmente de acuerdo - 5
7. El estilo de liderazgo del líder de la institución motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
8. La cultura organizacional de mi universidad promueve la diversidad y la inclusión.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
9. El liderazgo de mi universidad es efectivo para lograr los objetivos de la institución.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
 - De acuerdo – 4
 - Totalmente de acuerdo - 5
10. El estilo de liderazgo del líder de la institución es coherente con la cultura organizacional de mi universidad.
- Totalmente en desacuerdo - 1
 - En desacuerdo -2

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
- De acuerdo – 4
- Totalmente de acuerdo - 5

11. Los empleados de mi universidad tienen una alta satisfacción laboral.

- Totalmente en desacuerdo - 1
- En desacuerdo -2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
- De acuerdo – 4
- Totalmente de acuerdo - 5

12. El liderazgo de mi universidad comunica claramente sus expectativas y objetivos a los empleados.

- Totalmente en desacuerdo - 1
- En desacuerdo -2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
- De acuerdo – 4
- Totalmente de acuerdo - 5

13. Siento que hay un buen equilibrio entre la autoridad del líder y la participación de los empleados en mi universidad.

- Totalmente en desacuerdo - 1
- En desacuerdo -2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
- De acuerdo – 4
- Totalmente de acuerdo - 5

14. La cultura organizacional de mi universidad valora el desarrollo profesional y el

crecimiento de los empleados.

- Totalmente en desacuerdo - 1
- En desacuerdo -2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
- De acuerdo – 4
- Totalmente de acuerdo - 5

15. El estilo de liderazgo del líder de la institución contribuye al establecimiento y mantenimiento de una cultura organizacional positiva.

- Totalmente en desacuerdo - 1
- En desacuerdo -2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo -3
- De acuerdo – 4
- Totalmente de acuerdo - 5