

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

FACULTAD DE HUMANIDADES

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA



LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Trabajo Académico para obtener el título de

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTORES

Br. Danny Magaly Arana Reyes

Br. Segundo Gustavo Díaz Carrera

ASESOR

Dra. Enma Elizabeth Juárez Orellana

<https://orcid.org/0000-0003-1726-0311>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Educativa

TRUJILLO – PERÚ

2023

Informe de originalidad TURNITIN

ARANA REYES DANNY MAGALY _ DIAZ CARRERA SEGUNDO GUSTAVO

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	1%

Autoridades universitarias

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller

Dr. Luis Orlando Miranda Diaz

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Vicerrectora Académica

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Decana de la Facultad de Humanidades

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrector de Investigación

Dra. Teresa Sofia Reategui Marín

Secretaria General

Conformidad del asesor

Yo, Enma Elizabeth Juárez Orellana con DNI N° 18099946, como asesor del trabajo académico titulado: “Liderazgo directivo y clima institucional en las instituciones educativas”, desarrollado por los egresados Danny Magaly Arana Reyes con DNI N° 27081769 y Segundo Gustavo Diaz Carrea DNI N° 26716778, del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa, considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden con las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y con la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.

Trujillo, 05 de junio del 2023



Dra. Enma Elizabeth Juárez Orellana

DNI: 18099946.

Dedicatoria

A los profesionales de revisión del Trabajo Académico y a la plana docente de la segunda especialidad, quienes contribuyeron para hacer realidad nuestra formación profesional.

A nuestros padres, hermanos, hijas, familiares y amistades, por su cariño, comprensión y la fuerza espiritual que nos brindaron para seguir creciendo profesionalmente.

Los autores

Agradecimiento

Al haber hecho realidad nuestro sueño de concluir con éxito nuestra segunda especialidad en Gestión Educativa, expresamos nuestro más sincero y profundo agradecimiento a DIOS por brindarnos la vida y la salud para poder llevar a cabo de manera satisfactoria nuestros estudios, a nuestros padres e hijas por su gran apoyo y por ser la fortaleza emocional en nuestro día a día, a los familiares y amistades que supieron comprender y respetar los tiempos y espacios que dedicamos a nuestros estudios.

Así mismo expresamos nuestro reconocimiento y sincera gratitud, a la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por brindarnos la oportunidad y las facilidades para poder realizar y concluir nuestra segunda especialidad en Gestión Educativa. Nuestro agradecimiento especial a todos los docentes que nos brindaron sus conocimientos y orientaciones en cada uno de los cursos desarrollados, de igual manera, el agradecimiento a todos los integrantes de la sección 2F, con quienes pudimos compartir diversos espacios de trabajo colaborativo y socializar nuestras vivencias y experiencias que han enriquecido y fortalecido nuestras competencias profesionales.

Infinitas gracias a todos.

Los autores

Declaratoria de autenticidad

Nosotros: Arana Reyes, Danny Magaly con DNI N° 27081769 y Díaz Carrera, Segundo Gustavo con DNI N° 26716778, egresados del Programa de estudios de Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Universidad, facultad de Humanidades, para la elaboración y sustentación del Trabajo Académico titulado: “Liderazgo directivo y clima institucional en las instituciones educativas”, el cual consta de un total de 42 páginas.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad del presente trabajo académico y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido, corresponde a nuestra autoría, tanto en la redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico correspondiente, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

En tal sentido, declaramos que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 18%, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI



Danny Magaly Arana Reyes
DNI: 27081769



Segundo Gustavo Diaz Carrera
DNI: 26716778

Índice

Autoridades universitarias	ii
Conformidad del asesor.....	iv
Agradecimiento	vi
Declaratoria de autenticidad	vii
Índice	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática y formulación del problema.....	10
1.2. Formulación de objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo general	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Justificación de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes de la investigación	14
2.2. Referencial teórico	20
2.2.1. Liderazgo.....	20
2.2.2. Teorías que sustentan el liderazgo	21
2.2.3. Estilos de liderazgo.....	25
2.2.4. Importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas	28
2.2.5. Dimensiones del liderazgo directivo.....	29
2.2.6. Clima institucional.....	30
2.2.7. Teorías que sustentan el clima institucional	32
2.2.8. Tipos de clima institucional.....	35
2.2.9. Factores que intervienen en el clima institucional	37
2.2.10. Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las I.EE.....	39
2.2.11. Importancia del clima institucional en las instituciones educativas.....	41
2.2.12. Dimensiones del clima institucional	42
III. MÉTODOS.....	45
3.1. Tipo de investigación.....	45
3.2. Método de la investigación.	45
3.3. Técnicas para la recolección de información.....	45
3.4. Ética investigativa.....	46
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

Resumen

El presente trabajo académico, se realizó con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las instituciones educativas, a partir de la indagación y revisión de fuentes bibliográficas, bajo el método analítico – descriptivo y la técnica de análisis documental. El análisis de información sobre teorías y estilos de liderazgo, tipos y factores del clima institucional, así como de diversos estudios de investigación a nivel nacional e internacional sobre liderazgo y clima institucional en las instituciones educativas, nos ha permitido concluir, que el liderazgo directivo sí influye en el clima institucional de las instituciones educativas, puesto que se considerada como factor determinante e influyente en el clima institucional, debido a que a la función de líder que ejerce en la institución educativa, necesariamente establece relaciones interpersonales, grupales, sociales y laborales con los integrantes de la comunidad educativa. Los modelos de liderazgo situacional, estratégico y transformacional, así como los estilos de liderazgo democrático, transformacional y distribuido, favorecen la generación y el fortalecimiento de un clima institucional favorable; mientras que el modelo de liderazgo transaccional y los estilos de liderazgo autocrático, burocrático y *'Laissez-faire'* no favorecen positivamente al clima institucional de las instituciones educativas.

Palabras claves: Liderazgo directivo, clima institucional.

Abstract

The present academic work was carried out with the objective of determining the influence of managerial leadership in the institutional climate of educational institutions, based on the investigation and review of bibliographic sources, under the analytical - descriptive method and the documentary analysis technique. The analysis of information on leadership theories and styles, types and factors of the institutional climate, as well as various national and international research studies on leadership and institutional climate in educational institutions, has allowed us to conclude that managerial leadership does influence the institutional climate of educational institutions, since it is considered a determining and influential factor in the institutional climate, due to the fact that the role of leader exercised in the educational institution necessarily establishes interpersonal, group, social and labor relationships with members of the educational community. Situational, strategic and transformational leadership models, as well as democratic, transformational and distributed leadership styles, favor the generation and strengthening of a favorable institutional climate; while the transactional leadership model and the autocratic, bureaucratic and 'Laissez-faire' leadership styles do not positively favor the institutional climate of educational institutions.

Keywords: Directive leadership, institutional climate.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática y formulación del problema.

El trabajo en equipo, bajo un clima de armonía y colaboración es el más ideal para desarrollarse en todas las instituciones educativas (I.EE.), sin embargo, la realidad nos muestra que no siempre es así, debido a que, cada año observamos por diversos motivos que siempre existe un gran número de casos de malestar y denuncias ya sea por conflictos entre docentes, entre docentes y directivos, o por casos de maltrato de parte de docentes a estudiantes. Según el Ministerio de Educación MINEDU (2022) por medio del Sistema Especializado en Reportes de Casos de Violencia Escolar (SÍSeVe), muestra que entre los años 2013 al 2022 se han reportados 52 725 casos de violencia escolar en las instituciones educativas, y solo en el año 2022 reporta un total de 12 099 casos, y de los cuales 4 543 casos son ocasionados por personal de la institución educativa (I.E.). Entre los diversos factores que pueden influir para contar con buen o mal clima institucional, consideramos que se debe al liderazgo directivo ejercido por los directores (as), razón por la cual, tanto en diversos países del mundo como en el Perú se han realizado muchos estudios de investigación para determinar la relación o influencia del liderazgo que ejercen los directivos en el clima institucional; y en los cuales se evidencia que en la mayoría de los casos la buena o mala organización, el buen o mal clima institucional depende directamente del liderazgo que asumen los directivos.

En el ámbito internacional, la preocupación por determinar los factores que intervienen en la buena o mala organización de las instituciones educativas, ha llevado a realizar diversas investigaciones, y entre las que citamos, tenemos a García et al. (2021) quienes realizaron una investigación sobre el Clima organización y estilos de liderazgo de los directivos escolares en centros educativo costarricenses, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Heredia, Costa Rica. Como resultado de esta investigación, se establecen conclusiones muy relevantes, destacando que en los centros educativos en los que se ejerce el estilo de liderazgo transformacional (modelo de liderazgo que busca el trabajo en equipo), la relación

entre el liderazgo directivo y el clima organizacional muestran “una correlación alta y positiva entre la motivación por inspiración y la cohesión de grupo” (p.147); mientras que en los centros educativos en los que se ejerce un liderazgo *laissez-faire* (modelo de liderazgo de corte liberal), la relación entre liderazgo directivo y clima institucional “muestran baja correlación y negativa, lo que significa a menor presencia de este estilo de liderazgo mejora el clima organizacional” (p.148). En este mismo sentido, Contreras y Jimenez (2016) en su investigación sobre Liderazgo y clima organización en una I.E. de Cundinamarca, Colombia, determina que las prácticas de liderazgo ejercida por parte del directivo al interior de este colegio, ha repercutido sustancialmente en su clima organizacional, razón por la que manifiestan que es muy necesario que en las instituciones se cuente con verdaderos líderes.

Actualmente en nuestro país, en el ámbito educativo, el liderazgo directivo, la organización y el clima institucional, no deja de ser un tema de preocupación y debate, y que, en el análisis la mayoría de casos de buen o mal clima institucional son relacionados con el liderazgo que ejercen los directivos. Al respecto, Canchari (2021) en su estudio de investigación “Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Institucional, Ica 2019”, realizado en instituciones educativas de Ica, concluye que el trabajo cooperativo desarrollado en esta institución educativa es atribuido en un 87% al liderazgo participativo ejercido por el director, hecho que repercute favorablemente en su clima institucional. Del mismo modo, Gálvez (2019) manifiesta que según los resultados de su investigación sobre la Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo - Cajamarca, el liderazgo directivo si tiene influencia en el clima institucional, argumentado que si el directivo ejerce un liderazgo (Líder de equipo), se evidencia un buen trato hacia los integrantes de la I.E., y que ello contribuye a las buenas relaciones y al éxito en el cumplimiento de las actividades y tareas institucionales.

Considerando los resultados logrados en los estudios citados en los párrafos anteriores, podemos evidenciar que el liderazgo directivo sí tiene incidencia en el clima institucional en las II.EE., dependiendo principalmente del tipo de liderazgo que pueda ejercer el directivo, en tal sentido, y teniendo en cuenta que el buen clima institucional favorece el trabajo en equipo, facilita el alcance de los objetivos institucionales y permite mejorar el servicio educativo, resulta muy apremiante

investigar con mayor profundidad sobre la relación que tiene el liderazgo directivo en el clima institucional en las I.I.EE., para los cual nos planteamos la siguiente interrogante:

¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las instituciones educativas?

1.2. Formulación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las instituciones educativas, a partir de la indagación y revisión de fuentes bibliográficas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la variable del liderazgo directivo en las I.I.EE.
- Describir la variable del clima institucional en las I.E.EE.
- Describir la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las I.I.EE.

1.3. Justificación de la investigación

El presente trabajo académico aporta con información teórica y conceptual sobre liderazgo directivo y clima institucional, así como también, de los elementos y factores que deben tener cuenta los directivos para ejercer un liderazgo que les permita consolidar un clima institucional favorable en las I.I.EE. Así mismo, las conclusiones del presente trabajo de investigación contribuirán para que se tenga una postura con mayor claridad sobre la relación o influencia el liderazgo directivo en el clima institucional de una I.E., y para contar con sólidos argumentos en la toma de decisiones.

Así mismo, mediante la investigación, análisis y la presentación de información bibliográfica debidamente argumentada y citada, se busca promover la reflexión de los actores de la comunidad educativa sobre la relevancia que tiene la generación de un

buen clima institucional en las instituciones educativas, clima que muy bien puede ser propiciado, fortalecido y afianzado por los directivos, a partir del ejercicio de un liderazgo con enfoque participativo, democrático y de sana convivencia. De igual forma los aportes presentados en este estudio, servirá para orientar la articulación pertinente entre el liderazgo de los directivos y la generación de un clima institucional favorable, que viabilice la gestión, la organización y conducción de las II.EE., impulsando la mejora continua y la calidad educativa.

De otra parte, el presente trabajo académico servirá como referencia bibliográfica para estudios posteriores, relacionados con liderazgo directivo y clima institucional en II.EE. Además, a través del presente trabajo de investigación se logrará un mayor alcance en la difusión de los resultados y el análisis realizado por otros autores, sobre la influencia del liderazgo directivo respecto al clima institucional, tanto en el ámbito local y/o regional, nacional e internacional. Así mismo, la presentación organizada y sistematizada de la información bibliográfica sobre las variables de estudio, facilitará la comprensión de los actores educativos y demás actores sociales sobre las repercusiones que genera la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional.

Finalmente, el presente estudio se justifica, puesto que servirá para optar el título del programa de estudio, brindado por la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XV.

II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Solano (2022) desarrolló el estudio de investigación acerca de las Repercusiones del estilo de Liderazgo Directivo en Clima Organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de las I.E.E. Oficiales de la Margen Izquierda de la Zona Rural del Municipio de Lorica”, Colombia. Estudio con enfoque cuantitativo, diseño correlacional y con una muestra de 127 docentes que fueron seleccionados mediante un muestreo probabilístico de una población de 237 participantes. Lográndose determinar que el liderazgo transformacional es el que ha tenido mayor relevancia en el clima organizacional de dichas I.E.E., puesto que ha contribuido con la generación de un ambiente de trabajo cooperativo, buena comunicación y alto compromiso de los docentes. Referente al clima laboral en estas I.E., de manera global, se concluye, que existe un alto nivel de satisfacción por parte de los docentes y que el estilo de liderazgo asumido por los directivos ha tenido gran impacto sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus docentes, puesto que ha logrado determinar que existe una correlación significativa y directa con la motivación, sentido de pertenencia, sinergia, productividad de los docentes, y que además el estilo de liderazgo también tiene influencia en el comportamiento docente en diversas situaciones específicas, y que permite potenciar la satisfacción laboral.

Romero (2021) ha realizado el estudio sobre el Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto, estudio que contó con una muestra de cuatro I.E.E. públicas de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Con el objetivo de determinar de qué forma el liderazgo directivo escolar influye como factor de equidad y eficacia en las escuelas. Los resultados confirman que el liderazgo directivo constituye un factor esencial en el desarrollo de buenas prácticas en entornos desfavorables, puesto que el ejercicio de un liderazgo distribuido asumido por los directivos de estas escuelas públicas, ha favorecido la generación de un clima escolar con altas expectativas para promover prácticas de acceso, inclusión y equidad, y que además resulta ser un clima

estimulante para el aprendizaje de los estudiantes. Según las conclusiones de este estudio de investigación, el liderazgo que ejercen los directores en las I.E.E. ejerce una influencia significativa en el clima institucional, y que en caso, el ejercicio de un liderazgo distribuido que se caracteriza por propiciar la participación y el involucramiento de los docentes y demás actores educativos en la gestión y toma de decisiones institucionales, ha permitido la generación de un clima institucional favorable para la inclusión y la equidad en la gestión de dichas instituciones educativas.

García et al. (2020) efectuó la investigación sobre el Clima, organización y estilos de liderazgo de los directivos escolares en I.E.E. de Costa Rica, con la finalidad de analizar dicha relación desde una perspectiva multifactorial. En dicho estudio, se establecen conclusiones muy relevantes, destacando que en los centros educativos en los que se ejerce el estilo de liderazgo transformacional (modelo de liderazgo que busca el trabajo en equipo), la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional muestran una correlación alta y positiva; mientras que en los centros educativos en los que se ejerce un liderazgo *laissez-faire* (modelo de liderazgo de corte liberal), la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional se caracteriza por una baja correlación y negativa. Las conclusiones como producto de los resultados de este estudio nos muestran claramente que el liderazgo directivo según el estilo que se ejerza en una I.E. influye positiva o negativamente en el clima organizacional, en este caso se evidencia que en los centros educativos que el directivo ejerce el liderazgo transformacional, basado en la comunicación permanente, la motivación y el involucramiento, ha influido favorablemente en el clima organizacional, y que se evidencia un ambiente de trabajo amigable basado en la colaboración y el trabajo en equipo; caso que no sucede en los centros educativos donde se ejerce un liderazgo *laissez-faire*, basado en el trabajo independiente y autónomo de cada trabajador o grupo de trabajadores.

Quiroz (2020) llevó a cabo la investigación sobre El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en I.E.E. municipales de Concepción. Destacando entre sus conclusiones que los mecanismos de comunicación, muestran una alta consistencia, debido a que existe una correlación significativa y que se evidencia en la integración grupal. En este contexto de clima organizacional favorable, el autor menciona que las metas y objetivos institucionales se logran con mayor facilidad, enfatizando que para estructurar un clima organizacional favorable resulta importante

el protagonismo que tiene un buen liderazgo directivo en la generación de un buen clima organizacional, opinión que fue recogida de los docentes de la muestra de estudio. Se destaca además que el liderazgo directivo si repercute en el clima organizacional en las I.E., puesto en este caso se evidencia que favorece el trabajo en equipo y por consiguiente facilita el desarrollo de actividades orientadas a conseguir las metas de la I.E.

Soriano (2020) realizó el estudio sobre el Liderazgo directivo y clima laboral de la I.E. Emigdio Esparza de Babahoyo, Ecuador, 2019, estudio con enfoque cuantitativo, diseño correlacional y de tipo no experimental; con el objetivo de determinar la relación existente entre las variables estudiadas, además tuvo a 33 docentes como muestra. Concluyendo que el liderazgo directivo y el clima laboral de la I.E. Emigdio Esparza de Babahoyo, se relacionan significativamente, puesto que muestra una correlación positiva considerable de Rho de Spearman 0,716 entre liderazgo directivo y la dimensión relaciones humanas, y una correlación positiva muy fuerte, de Rho de Spearman de 0,767 entre el liderazgo directivo y la variable trabajo colaborativo; demostrándonos claramente la influencia significativa en el clima institucional.

Morales (2018) desarrolló una investigación sobre La influencia del directivo docente en el clima laboral de la I.E. Barrio Santa Cruz, Colombia. Mostrando los resultados una tendencia hacia dos estilos: democrático y transformacional, los cuales permitieron que el clima laboral se perciba positivamente por los docentes, destacando que la gestión asociada a estilos de liderazgo participativos y transformacionales son reconocidos y valorados en su mayoría como beneficiosos. No obstante, los docentes expresaron sugerencias que están referidas hacia el fortalecimiento de estilos de liderazgo que favorezcan las relaciones interpersonales, mediante la puesta en práctica de la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía, generación de espacios para el diálogo, la escucha y el trabajo equitativo. Tal como podemos apreciar en las conclusiones de esta investigación, no se evidencia un estilo de liderazgo bien marcado, razón por la cual, si bien es cierto se percibe un clima laboral positivo, los docentes de dicha institución educativa sugieren que se realice una mejor gestión de las relaciones interpersonales, que se generen espacios de diálogo y escucha con la finalidad de consolidar un mejor clima laboral; dándonos a entender que el liderazgo directivo si tiene influencia en el clima laboral de esta institución educativa.

A nivel nacional

Figuroa (2022) llevó a cabo el estudio sobre el Liderazgo y clima institucional en la I.E. de secundaria, Végueta - Huaura 2021, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables de estudio. Dicho estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correccional y con 90 docentes como muestra. Las conclusiones a las que se arribaron establecen que se logró determinar la existencia de una correlación positiva alta de 0,786 puntos entre el liderazgo y el clima institucional, nos indican que el liderazgo directivo tiene una incidencia significativa en el clima institucional.

Sandoval (2021) en su tesis acerca del Liderazgo directivo y clima institucional de la I.E. Nuestra Señora de Belén – Ventanilla, Callao, cuyo propósito fue comprobar la relación entre liderazgo directivo y su clima institucional; concluyendo que dicho liderazgo sí tiene incidencia en el clima institucional, puesto que se aprecia que las correlaciones no son las mismas en todas las dimensiones del liderazgo directivo y el clima institucional, por ejemplo en las dimensiones de relaciones humanas y comunicación del liderazgo directivo existe una correlación buena con el clima institucional, entendiéndose que el liderazgo directivo en estas dimensiones favorecen de una mejor manera al clima institucional; sin embargo, en las dimensiones capacidad de gestión y motivación del liderazgo directivo existe una correlación moderada con el clima institucional, entendiéndose que en estas dimensiones el liderazgo directivo favorece en menor escala al clima institucional en dicha institución educativa.

Quispe (2020) en su tesis de maestría sobre el Liderazgo directivo y clima institucional en las II.EE. de la Red 13 UGEL 06 Ate, 2020, que fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, diseño correlacional no experimental, y con una muestra de 60 docentes, concluye que logró determinar, que hay una relación directa entre las variables de estudio, pues los resultados estadísticos mostraron un coeficiente de correlación de 0.720, evidenciando que a mejor liderazgo directivo se logra mayor estabilidad en el clima institucional en los docentes. Así mismo, teniendo en cuenta las conclusiones de las dimensiones de la variable liderazgo directivo en relación al clima institucional, observamos por ejemplo, que la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo tiene una correlación más alta (0.629) que la dimensión toma de decisiones (0.421), correlaciones que nos dan a entender que el manejo de conflictos por parte de los

directivos en estas II.EE. contribuye al fortalecimiento del clima institucional de una mejor manera que la toma de decisiones.

Quispe (2019) en su tesis sobre el Liderazgo directivo y clima institucional en la I.E. N° 1279, Ate, 2019, que tuvo como propósito comprobar la relación que existe entre las variables estudiadas, en una muestra de 43 docentes de la I.E. N° 1279; concluye que logró determinar dicha correlación en grado moderada positiva; así mismo, teniendo en cuenta las dimensiones del liderazgo directivo propuestas en este estudio, se determinó que en las dimensiones capacidad de gestión y habilidades interpersonales existe una correlación moderada positiva con el clima institucional; mientras que en las dimensiones comunicación y capacidad personal existe una correlación significativa. Finalmente, basándonos en las conclusiones del presente estudio, damos cuenta que el liderazgo directivo si tiene influencia en el clima institucional.

Revilla (2019) llevó a cabo el estudio de investigación: “Liderazgo directivo y clima institucional en II.EE. del Cercado de Camaná – Arequipa – 2019”. Investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional; se aplicó en cuatro instituciones educativas con una población de 190 docentes y con una muestra de 100 docentes. Los resultados de esta investigación muestran que la correlación de la variable liderazgo directivo y la dimensión identidad institucional de la variable clima institucional es positiva baja, debido a que el coeficiente de correlación es de 0,364; la correlación entre el liderazgo directivo y la dimensión interrelaciones personales del clima institucional es de 0,272 y que se considera como una correlación positiva baja; mientras que el coeficiente de correlación entre el liderazgo directivo y la dimensión trabajo grupal coordinado del clima institucional es de 0,440 que se considera como una correlación positiva débil. En esta investigación podemos apreciar que las correlaciones entre liderazgo directivo y las dimensiones propuestas para la variable clima institucional es positiva baja y débil respectivamente, dándonos a entender que el liderazgo directivo en estas instituciones educativas no favorece significativamente el clima institucional.

Saavedra y Esteves (2020) desarrollaron el estudio de investigación “Liderazgo directivo y clima institucional en la I.E. N° 14793 Luciano Castillo Colonna, Bellavista, Sullana, 2019”, bajo un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional descriptivo, con

una población muestral de 40 docentes y cuyo objetivo fue determinar la asociación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en dicha I.E. Los resultados de este estudio de investigación arrojaron un coeficiente de correlación de 0.893 entre el liderazgo directivo y el clima institucional, cuyo valor se interpreta como una correlación positiva alta, y que, según los autores de este estudio, significa que a menores valores de liderazgo directivo le corresponde menores valores de clima institucional; y a mayores de valores de liderazgo directivo se asocian mayores valores en el clima institucional. En definitiva, los resultados y conclusiones de la presente investigación nos indican que el liderazgo que desarrollan los directivos en las I.E. influye directamente en el clima institucional de sus integrantes y/o actores educativos.

A nivel regional y/o local.

Solano y Díaz (2021) desarrollaron el estudio “Estilos de liderazgo y clima institucional en docentes de II.EE. públicas, Celendín – Cajamarca 2021”. Tesis de maestría. Investigación con enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño correlacional y con una muestra de 40 docentes. En el presente estudio se ha logrado determinar que existe una relación directa, muy alta y significativa entre los estilos de liderazgo y el clima institucional de las I.E. públicas del distrito de Celendín, puesto que el coeficiente de correlación es de 0.864. Como podemos observar, las conclusiones nos muestran que el liderazgo directivo en las instituciones educativas en las que fue aplicada, sí tiene influencia en el clima institucional, y en este caso se evidencia que dicha influencia es favorable en el clima institucional de dichas II.EE.

Gálvez (2019) en su investigación denominada “Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N°82260 San Bernardino, San Pablo, Cajamarca”, cuyo objetivo fue determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional en una población muestral de 48 integrantes de la I.E. N°82260 San Bernardino, se logró determinar que el liderazgo directivo tiene repercusión en el clima institucional, manifestando que si el liderazgo que ejercer un directivo está orientado al involucramiento de sus integrantes en la gestión y administración de la institución educativa (Líder de equipo), contribuye al fortalecimiento de las buenas relaciones y por ende al cumplimiento de las actividades institucionales de manera satisfactoria; sin

embargo cuando el directivo ejerce un liderazgo solo basado en el buen trato (liderazgo social) se evidencia un debilitamiento en el cumplimiento de las tareas institucionales.

2.2. Referencial teórico

2.2.1. Liderazgo

En educación, y específicamente en el ámbito de las I.I.EE., hablar de liderazgo está referido principalmente a la gestión y acción que desarrollan los directivos como representantes legales y líderes de las instituciones educativas, y que tienen una interacción directa con personas. En esta perspectiva, Madrigal (2009) nos menciona que, “liderazgo es una acción sobre personas en él intervienen sentimientos, valores, intereses, aspiraciones, actitudes y todo tipo de reacciones humanas” (p.155). De lo citado, ponemos énfasis en la relación directa que tiene el liderazgo de los directivos para promover y desarrollar buenas relaciones humanas con los integrantes de los diferentes actores de la comunidad educativa.

Revah (2021) considera que “el liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas” (p.7). Así mismo, menciona que “un líder es capaz de influenciar en su grupo, además de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada integrante a sacar lo mejor de sí” (p.7). En concordancia con lo descrito anteriormente, es necesario acotar que lo que se busca en las instituciones educativas es justamente que los directivos desarrollen habilidades que les permita influenciar y motivar a sus docentes, con la finalidad de incentivar la creatividad, el trabajo en equipo y la consolidación de un clima institucional positivo.

En esta misma mirada sobre liderazgo, Chiavenato (2009) sostiene que el liderazgo es el ejercicio de influencia interpersonal en una situación con el objetivo de lograr uno o más objetivos específicos a través del proceso de comunicación interpersonal. El liderazgo es un fenómeno social que ocurre sólo en los grupos sociales. (p.9). En este sentido, y considerando que al interior de las instituciones educativas se da un fenómeno social permanente,

debido a que las relaciones interpersonales entre directivos, docentes y otros actores es constante; se torna primordial que los directivos ejerzan y desarrollen un liderazgo que facilite las relaciones interpersonales, la comunicación eficaz y un trabajo en equipo para viabilizar el logro de los objetivos y metas institucionales.

2.2.2. Teorías que sustentan el liderazgo

Para tener una clara concepción sobre liderazgo, consideramos necesario describir las principales teorías que lo sustentan, y teniendo en cuenta que nuestro trabajo de investigación está orientado al liderazgo que ejercen los directivos en las II.EE., citamos a las siguientes teorías:

Teoría del liderazgo situacional. Desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se fundamenta en que el líder debe contar o desarrollar habilidades que le permita comprender y adaptarse a las necesidades de los trabajadores de una institución o a las características de una determinada situación. Al respecto, Franklin y Krieger (2011) en su libro Comportamiento organizacional, argumentan que, para ejercer un liderazgo situacional influyente, el líder debe contar con un nivel de preparación acorde con el nivel de la persona o grupo de personas a las que tiene que liderar; en tal sentido, manifiestan que el liderazgo situacional significa que el líder debe trabajar con sus subordinados para que estén preparados en la medida en que puedan y estén dispuestos a hacerlo. (p.309). Así mismo, estos mismos autores dan a conocer que para ejercer un liderazgo situacional, implica transitar por cuatro niveles de liderazgo:

Nivel 1: Según el liderazgo situacional, en un primer nivel, el líder es quién guía y dirige, y que ocurre en casos en las que se tiene que liderar a seguidores o grupos que no cuentan con la capacidad necesaria para desenvolver por sí mismos, y en consecuencia se hace necesario la dirección y la toma de decisiones por parte del líder.

Nivel 2: En este nivel, el líder debe persuadir y respaldar las iniciativas, motivaciones y los compromisos de los seguidores, con la finalidad de convencer y generar confianza en ellos y conseguir lo que el líder desea.

Nivel 3: En el tercer nivel debe prevalecer el dialogo y apoyo del líder hacia los seguidores, principalmente en las acciones y/o comportamientos apropiados, así mismo, si bien es cierto se dan lineamientos u orientaciones generales, no se debe insistir en aspectos específicos, por ejemplo, que es lo que se debe hacer, en dónde o el cómo hacerlo.

Nivel 4: En este nivel, el líder es quién se encarga de delegar y vigilar las acciones o actividades de sus seguidores, sin tener que brindar orientaciones o apoyo por encima del promedio, especialmente con la persona o grupos de personas que muestran motivación, confianza y compromiso para realizar sus funciones.

Respecto a esta teoría de liderazgo situacional, Santander Universidades Santander Universidades (2023) en su artículo “Teoría del liderazgo situacional: qué es y cómo puede ayudarte a ser mejor líder”, se argumenta que en la actualidad se presentan grandes dificultades para liderar equipos, y en tal sentido, la teoría del liderazgo situacional ofrece grandes ventajas para apartarse a distintos escenarios, debido a que facilita la comunicación y el intercambio de ideas entre el líder y los integrantes del equipo; y por ende incrementa la motivación y la satisfacción en el entorno laboral.

En el ámbito de la administración de las II.EE., consideramos que es muy pertinente ejercer un liderazgo bajo la filosofía del liderazgo situacional, puesto que, bajo esta filosofía de liderazgo, se genera un entorno de trabajo positivo, ya que el líder se adapta a las necesidades de los integrantes de la institución, propicia espacios de diálogo e intercambio de ideas, y con ello es posible el establecimiento de equipos de trabajo cooperativos y colaborativos mediante vínculos de amistad, armonía y empatía.

Teoría del liderazgo transaccional. Esta teoría ha sido propuesta por el sociólogo Max Weber, que fundamentalmente se basa en un liderazgo que premia el cumplimiento de las actividades o acciones encomendadas y castiga su no cumplimiento. Sobre el análisis a esta teoría, Franklin y Krieger (2011) mencionan que un líder bajo este tipo de liderazgo lo que busca es el intercambio de premios por esfuerzos, razón por la cual el líder se centra en hacer que las actividades y/o acciones se lleven a cabo, centrando su interés en algún beneficio o recompensa. Así mismo, consideran que las personas que ejercen este tipo de liderazgo son muy activos para otorgar premios ante logros obtenidos y para implementar acciones correctivas ante acciones de incumplimiento.

Entre los análisis a la teoría de liderazgo transaccional, Frederick (2019) menciona que el ejercicio de este liderazgo ofrece ciertas ventajas tales como: Todas las personas involucradas en una determinada actividad incluido el líder obtienen un beneficio, los resultados pueden ser obtenidos a corto plazo y los trabajadores saben que su esfuerzo será recompensado; así mismo, este mismo autor menciona que las desventajas de liderazgo transaccional son: La competencia generada entre trabajadores a cambio de beneficios, puede llevar a generar un ambiente desfavorable en el trabajo, el hecho de que los trabajadores solo se limiten a realizar su labor de manera correcta limita la innovación y la creatividad.

Dentro del sector educación, teniendo en cuenta los lineamientos del MINEDU de nuestro país, lo que se busca es la unidad y el trabajo en equipo en todas las I.E.E., y bajo la perspectiva del liderazgo transaccional, en nuestra opinión, consideramos que no es lo más recomendable dirigir las instituciones educativas mediante la filosofía de este liderazgo; debido a que promueve las recompensas de manera personal, hecho que generaría insatisfacción y malestar institucional entre los integrantes y actores de las instituciones educativas.

Teoría del liderazgo estratégico. Entre varios autores, esta teoría es desarrollada fundamentalmente por el maestro inglés John Adair, quien según, López et al. (2020) manifiestan que el liderazgo estratégico brinda la capacidad de ser visionario y anticiparse a situaciones futuras, con el propósito de prever metas que favorezcan el desarrollo organizacional e institucional; en esta perspectiva, el líder debe tener la capacidad de adaptarse y visionar los diversos escenarios que se le presenten, promoviendo ante todos los integrantes de la institución la motivación e estimulación para adaptarse y responder de manera favorable a situaciones favorables y negativas. Entre otros aportes sobre el liderazgo estratégico, Franklin y Krieger (2011) argumentan que el liderazgo estratégico, es aquel que es capaz de crear una visión, misión y objetivos que respondan de manera favorable, pertinente y eficiente a las necesidades y/o problemática de un determinado contexto. Así mismo, estos autores consideran que, para liderar una organización bajo los lineamientos del liderazgo estratégico, es fundamental que durante su implementación se determine la visión y misión que se debe lograr en un plazo específico, y para lo cual es necesario que se detallen las estrategias pertinentes en función de las potencialidades y necesidades reales.

En las I.I.EE., por medio de instrumentos de gestión como por ejemplo el Proyecto Educativo Institucional, la visión, misión los objetivos institucionales se plantean para ser alcanzados a mediano plazo; y en tal sentido, la puesta en práctica del liderazgo estratégico en las instituciones educativas por parte de los directivos, permitiría anticipar y visionar el planteamiento de actividades y estrategias pertinentes para el logro de objetivos institucionales, y con ello muy bien también se podría lograr la motivación y el involucramiento de los integrantes y actores de la comunidad educativa para gestionar un trabajo conjunto, participativo y colaborativo.

Teoría del liderazgo transformacional. Propuesta por James MacGregor Burns, considera que el liderazgo en una organización debe estar orientado a cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, y para ello es necesario que se impulse o se promueva una

transformación al interior de las organizaciones, en este sentido, Franklin y Krieger (2011) basados en la obra *Leadership* de James McGregor Burns, sostienen que “los líderes deben motivar el cambio y la transformación, proporcionando consideración individualizada y estímulo intelectual” (p.312). Así mismo, manifiestan que, para gestionar un liderazgo transformacional de manera exitosa, el líder tiene que dar el ejemplo mostrándose como agente de cambio y transformación, debe mostrar carisma y empatía ante sus seguidores, tiene que tener seguridad, confianza en sí mismo y en el grupo a quien lidera, tiene que saber asumir riesgos y manejar la incertidumbre; el líder transformacional se involucra permanentemente con el grupo, motiva hacia la innovación y a la creatividad.

Teniendo en cuenta el contexto actual de las instituciones educativas, en las que se busca el cambio y la innovación, se hace muy necesario que sean administradas y dirigidas mediante un liderazgo que motive, inspire, que unifique criterios para visionar y plantear las metas y objetivos institucionales de manera conjunta y en armonía. Bajo estas consideraciones, sería muy beneficioso que las instituciones educativas, sean administradas y dirigidas bajo un liderazgo transformacional, puesto que facilitaría la planificación y el logro de los objetivos institucionales dentro de un ambiente de trabajo armónico, participativo y en equipo.

2.2.3. Estilos de liderazgo

Según Jiménez y Villanueva (2018) los estilos de liderazgo son rasgos y comportamientos específicos de los líderes pero que están enmarcados dentro del campo general de las teorías de liderazgo. Respecto a la clasificación de los estilos de liderazgo existe muchos autores y que lo clasifican de diferentes maneras, sin embargo, para el estudio se cita los estilos de liderazgo según Hernández y Bautista (2019) tal como se detalla a continuación:

Estilo de liderazgo autocrático. Sobre este estilo de liderazgo, Hernández y Bautista (2019) sostienen que es aquel en la que el líder ejerce

absoluto control sobre los miembros de una organización, sin permitir su participación en la toma de decisiones. Así mismo, manifiestan que este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente por ser vertical, en las que el líder es quien ordena y los seguidores acatan las órdenes. En nuestra opinión, ejercer un liderazgo bajo el estilo autocrático en las instituciones educativas no ayudaría a generar un ambiente de trabajo en equipo y en armonía.

Estilo de Liderazgo burocrático. Respecto a este estilo de liderazgo, Hernández y Bautista (2019) manifiestan que se caracteriza por el estricto cumplimiento de las reglas y manuales de la organización, mediante la cual se busca que las labores y/o actividades se realicen con precisión y exactitud. También se menciona que el ejercicio de este estilo de liderazgo lleva a que el líder esté más pendiente del cumplimiento de las reglas que de las personas, hecho que genera distanciamiento entre el líder y los integrantes de una organización.

Estilo de liderazgo ‘Laissez-faire’. Según Hernández y Bautista (2019) este estilo de liderazgo se basa en que el líder deja trabajar con bastante libertad a sus seguidores, asumiendo que las personas a quien dirige cuentan con la experiencia necesaria para llevar a cabo sus labores de manera independiente. El papel que sume el líder bajo este estilo de liderazgo es pasivo y tiene poca influencia en los resultados, puesto que los trabajadores casi de manera independiente llevan a cabo sus labores y/o funciones.

En la gestión de las I.E.E., partiendo de que el trabajo se debe desarrollar desde un principio articulador, participativo y colaborativo, el estilo de liderazgo ‘*Laissez-faire*’ no sería el más recomendable en su administración, debido a que no facilitaría el trabajo en equipo y de manera participativa entre los directivos e integrantes de la comunidad educativa.

Estilo de liderazgo democrático. Hernández y Bautista (2019) manifiestan que el liderazgo democrático se caracteriza porque el líder permite que los integrantes de una organización tengan participación en la toma de decisiones y la autoridad o liderazgo es descentralizado entre los integrantes o

grupos de la organización, facilitando de esta manera la participación activa y colaborativa de todos sus integrantes. Así mismo, consideran que bajo los lineamientos de este estilo de liderazgo la comunicación en la organización se desarrolla tanto descendente, ascendente y horizontalmente, las tareas o actividades son desarrolladas de manera conjunta, generando altos niveles de producción, satisfacción y cohesión interna, debido a que el involucramiento y los intereses compartidos desarrollan un alto sentido de pertenencia en todos los integrantes de la organización. Sobre lo descrito a cerca de este estilo de liderazgo, consideramos que se torna muy importante que los líderes de las I.E. ejerzan un estilo de liderazgo democrático, debido a que favorece la satisfacción y la cohesión interna entre sus integrantes, por el hecho de tener participación en la toma de decisiones, porque les permite llevar una comunicación en todos los niveles y direcciones, y porque les permite asumir parte de liderazgo institucional.

Estilo de liderazgo transformacional. Bajo este estilo de liderazgo, Hernández y Bautista (2019) nos dicen que es líder quien motiva, inspira e involucra a los integrantes de la organización hacia el logro de metas y objetivos comunes, dejando de lado los intereses personales; el líder fomenta e induce la innovación y la creatividad para lograr cambios importantes y trascendente en la organización. Asumir este estilo de liderazgo en las instituciones educativas sería muy beneficioso, ya que posibilita desarrollar un trabajo conjunto, innovador y creativo entre directivos y todos los integrantes, con la única misión de conseguir metas y objetivos comunes que beneficie a toda la institución educativa.

Estilo de liderazgo distribuido. Hernández y Bautista (2019) hacen referencia a que el estilo de liderazgo distribuido surge como un nuevo marco conceptual para analizar el liderazgo en las escuelas y que implica un cambio en la cultura de ejercer el liderazgo, ya que, mediante este estilo, se busca el involucramiento y el compromiso de toda la comunidad educativa, con la finalidad de aprovechar todas las capacidades y habilidades de sus integrantes en beneficio de los propósitos institucionales. Bajo la perspectiva de este estilo

de liderazgo, estos mismos autores, consideran que la figura del director juega un papel fundamental, puesto que es quien tiene que propiciar un clima de confianza, de motivación, de armonía y participación activa entre todos los integrantes, de tal manera que el liderazgo, la administración y gestión de la institución educativa sea asumido en equipo y no por una sola persona. Tal como podemos apreciar, son muchas las bondades que proporciona el estilo de liderazgo distribuido, y que no cabe duda, su puesta en práctica en la gestión de las instituciones educativas favorecería sustancialmente el trabajo en equipo mediante la participación de todos sus integrantes y por ende la generación de un ambiente laboral saludable y armónico.

2.2.4. Importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas.

Según lineamientos del MINEDU, el liderazgo directivo en las I.I.EE. cobra vital importancia porque pone énfasis en que la “gestión del directivo está asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional proactivo” (MINEDU, 2011. p.35). En esta misma línea de visionar el liderazgo de los directivos, el MINEDU (2021) en las Orientaciones para la Organización de Equipos de Gestión en las I.I.EE. de Educación Básica para el año escolar 2021, hace referencia que el liderazgo directivo debe centrarse principalmente en fomentar interacciones que generen mayores vínculos entre los miembros de la comunidad educativa, dejando de lado acciones individuales y propiciando acciones de un trabajo en equipo y cooperativo. Teniendo en cuenta estas consideraciones del Ministerio de Educación y las conclusiones de los estudios de investigación citados en este trabajo, en las que se evidencia que el liderazgo directivo tiene una influencia directa en el clima institucional, es sumamente relevante que en las I.I.EE., los directivos asuman un liderazgo que contribuya a la construcción y/o fortalecimiento de un clima institucional de armonía y bienestar, para consolidar una sana convivencia entre los integrantes y actores de toda la comunidad educativa.

2.2.5. Dimensiones del liderazgo directivo

Teniendo en cuenta el ámbito de la gestión de las I.I.EE. consideramos como dimensiones del liderazgo directivo, las descritas por James y Lindsey (2008, citado por Saavedra y Esteves, 2020) y que detallamos a continuación:

Motivación. Esta dimensión está referida a la forma como el líder despierta el interés, inspira y alienta a los integrantes de la institución para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, el líder es quien transmite confianza para llevar a cabo un trabajo con optimismo, seguridad y entusiasmo. Silva (2020) sostiene que el personal que se encuentra motivado fácilmente encuentra soluciones ante las dificultades, se muestra proactivo y dispuesto a trabajar de manera cooperativa con sus compañeros de trabajo. Así mismo, considera que la motivación se puede promover a partir de la rotación de roles y la generación de espacios para el desarrollo de actividades creativas y fuera de lo común.

Relaciones humanas. Para James y Lindsey (2008, citado por Saavedra y Esteves, 2020) las relaciones humanas dentro de una organización están dadas por la vinculación e interacción entre sus integrantes, dichas relaciones llevan a cabo de forma interpersonal a través de la comunicación con otra persona o grupo de personas; y de forma intrapersonal, que viene a ser las relaciones de una persona consigo mismo. En el ámbito de las I.I.EE. los vínculos de relaciones humanas (afecto, empatía, asertividad, entre otros) deben ser promovidos principalmente por los directivos con la finalidad de construir un ambiente laboral de unificación, de armonía y de colaboración recíproca.

Comunicación. Esta dimensión dentro del liderazgo directivo es considerada como el medio que permite llevar a cabo las interrelaciones con los demás integrantes de una organización y/o institución. La comunicación, según Cueva et al. (2021, citado por Crespo y Serrano, 2022) es considerada como la capacidad que se debe tener o desarrollar para entregar un mensaje con total claridad, precisión y transparencia; en tal sentido, hacen hincapié, para

que en las II.EE. los directivos desarrollen procesos de comunicación lo más transparente posible, con la finalidad de que las acciones y/o actividades asignadas a los trabajadores sean realizadas de manera precisa, y sobre todo coadyuve a la generación y gestión de un ambiente de trabajo positivo. Así mismo, es importante mencionar que la comunicación en las II.EE. debe fluir de manera asertiva en todas sus direcciones y niveles, para que todos sus integrantes tengan la oportunidad de ser escuchados y poder expresar sus ideas, sentimientos y emociones con total libertad y la confianza necesaria.

Capacidad de gestión. James y Lindsey (2008, citado por Saavedra y Esteves, 2020) consideran que esta dimensión del liderazgo directivo está referida a la capacidad que debe desarrollar un directivo para planificar, organizar, establecer proyecciones y dirigir las actividades, acciones y funciones que se llevan a cabo en la institución. La capacidad de gestión de los directivos en las II.EE. también tiene que ver con la articulación estratégica que realizan con los diferentes actores educativos para brindar las condiciones necesarias que faciliten el normal desarrollo de las actividades planificadas, organizar a los integrantes de la institución en comisiones o equipos de trabajo acorde a sus funciones y roles, generar espacios para llevar a cabo procesos de seguimiento, evaluación y reflexión al desarrollo de las actividades y acciones planificadas; con la finalidad de contar con insumos válidos para la toma de decisiones en pro de la mejora continua y el logro de los objetivos institucionales.

2.2.6. Clima institucional

Es un aspecto muy comentado y debatido, debido a las múltiples situaciones que generan las buenas o malas relaciones entre sus integrantes; para ubicarnos en el contexto de lo que significa clima institucional en las II.EE., Briones (2017) manifiesta que el clima institucional es el entorno formado por las experiencias cotidianas de los miembros de una I.E., incluyendo aspectos como el trato entre los miembros, las relaciones interpersonales, la comunicación y los estilos de gestión. (p.28). De lo citado

anteriormente, podemos evidenciar que entre los aspectos que intervienen en la generación del ambiente del clima institucional es el estilo de gestión que se realice en las I.I.EE., y que si nos basamos en las teorías y estilos de liderazgo, definitivamente tiene que ver con el liderazgo que ejercen los directivos; y ello se corrobora con antecedentes citados previamente, en cuyas conclusiones se evidencian claramente que el liderazgo que asumen los directivos en las instituciones educativas tiene influencia en el clima institucional.

En esta misma perspectiva, respecto al clima institucional en las I.I.EE., Caslín (2006, citado por Cuno, 2018) nos dice que viene a ser el ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones se relacionan con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada persona expresa en sus relaciones personales y profesionales. (p. 42). En este sentido y según nuestra experiencia laboral como docentes en varias instituciones educativas, podemos dar cuenta que en las instituciones que existe un ambiente de clima institucional saludable o armonioso, la interrelación entre sus miembros es de amistad y se evidencia mediante la disposición e interés para trabajar en equipo, participación en diversos roles y/o funciones, comunicación cordial, etc; en cambio, en las instituciones educativas que no existe un ambiente de clima institucional positivo, sucede todo lo contrario, notándose en este caso tal como lo describe Onetto (2013) aburrimento, desinterés para el involucramiento y la participación en las actividades cotidianas, desgano y malestar emocional, etc.

Respecto al clima institucional positivo en las instituciones y/o organizaciones, Aguirre (2022) argumenta que viene a ser “el reflejo del trabajo en equipo y el desarrollo de un conjunto de habilidades interpersonales, intrapersonales y emocionales que contribuyen en el logro de los planes u objetivos planteados en la organización” (P.1287). Estas afirmaciones tienen bastante asidero con lo sustentado en las teorías del liderazgo situacional, estratégico y transformacional; así como también en los estilos de liderazgo democrático, transformacional y distribuido, puesto que, al asumir estas formas de liderazgo, propician la generación de un ambiente de trabajo en equipo, de

colaboración, de convivencia en armonía y que además conlleva hacia el logro de objetivos comunes e institucionales.

2.2.7. Teorías que sustentan el clima institucional

Para poseer mayor claridad respecto al clima institucional, consideramos necesario describir las principales teorías que lo sustentan, y teniendo en cuenta que el presente trabajo académico está orientado al clima institucional que se desarrolla en las I.I.EE., citamos a las siguientes teorías:

Teoría de las relaciones humanas. Esta teoría fue desarrollada por el sociólogo y psicólogo inglés George Elton Mayo, cuyo fundamento se basa principalmente, en que el éxito en las organizaciones, mucho depende de la existencia de buenas relaciones entre sus miembros, ya que ello promueve la motivación, el involucramiento y el trabajo en equipo. Basados en esta teoría, Genao et al. (2014) manifiestan que el ser humano por naturaleza es un ser social, y como tal está hecho para interactuar y convivir con otras personas, las interacciones e interrelaciones entre personas se desarrollan en el ámbito familiar, social y laboral, y por ello es fundamental que en las organizaciones y/o instituciones se promueva el desarrollo de interrelaciones positivas para construir y lograr una convivencia exitosa y armoniosa. Estos mismos autores, argumentan que el progreso de las organizaciones depende básicamente de la calidad de las relaciones entre los que la dirigen y el personal, puesto que las relaciones positivas permiten aumentar el rendimiento y la producción en el trabajo, pero también permite aumentar las satisfacción personal y grupal.

Bajo la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, en las I.I.EE. el desarrollo de interrelaciones positivas entre sus integrantes (directivos, docentes y personal administrativo) se torna fundamental, debido a que contribuye a la mejora de la gestión escolar en todas sus dimensiones, una convivencia en armonía inspira y motiva hacia una planificación y desarrollo de actividades y proceso de manera participativa y articulada. Al respecto, Torres (2017) considera que el ámbito de las I.I.EE. las relaciones positivas

entre sus miembros tienen una relevante significancia, puesto que con ello se evita los desacuerdos, los agravios y los conflictos, y por el contrario, prospera el diálogo y aumenta el nivel de compromiso para desarrollar un trabajo en equipo y de manera colaborativa.

Para promover y desarrollar relaciones positivas en las organizaciones y/o instituciones es necesario propiciar ciertas condiciones favorables para tal fin, en ese sentido, Genao et al. (2014) basándose en la teoría de las relaciones humanas, manifiesta, que para promover buenas relaciones entre los integrantes de una organización es importante reconocer que cada integrante tiene fortalezas que lo convierte en un ser muy valioso para la organización, aceptar las diferencias individuales, ser tolerantes y abiertos al diálogo, desarrollar la comunicación asertiva y practicar la empatía. Teniendo en cuenta estos aportes, consideramos que la puesta en práctica de los lineamientos de la teoría de relaciones humanas en las I.I.EE. favorece la construcción y desarrollo de un clima institucional de armonía y sana convivencia.

Teoría del desarrollo organizacional. Esta teoría fue desarrollada básicamente por el consultor y profesor estadounidense Richard Beckhard, quien, basado en la ciencia del comportamiento y las relaciones humanas, sustenta que el progreso en las organizaciones se logra a partir de la gestión y administración debidamente planificada desde la alta dirección, pero con la participación y colaboración armoniosa de todos sus integrantes. A partir de esta teoría, Ortiz et al. (2021) consideran que, para lograr un eficiente desarrollo organizacional en las instituciones, el clima laboral es fundamental, clima que debe desarrollarse bajo un ambiente de satisfacción y bienestar colectivo. Para ello, consideran que los que dirigen las organizaciones tienen que colaborar con todos sus integrantes, atender sus necesidades, la comunicación, los patrones de trabajo, los valores y las reglas laborales deben generar satisfacción y armonía colectiva.

En el ámbito de las I.I.EE. consideramos que el aspecto organizacional tiene significativa relevancia en el clima institucional, puesto que de ello

depende a que cada integrante ya sea de manera individual o grupal conozca y realice sus funciones y actividades en su real dimensión. El proceso de organización en las I.I.EE. requiere del aporte y el involucramiento de todos sus actores e integrantes y bajo un ambiente de clima laboral de armonía y colaboración; sin embargo, para lograr una estructura o desarrollo organizacional exitoso, indudablemente se necesita que las personas que conducen una organización y/o institución promuevan el involucramiento y propicien el desarrollo de interrelaciones positivas entre todos sus integrantes. En este sentido, León y Vega (2019, citado por Tineo, 2020) afirman que las organizaciones que tienen éxito en su estructura organizacional, es porque cuentan con líderes con habilidades y estrategias para generar un clima laboral positivo entre sus integrantes, líderes que se involucran con sus equipos de trabajo para conocer sus condiciones laborales y satisfacer sus necesidades, reciben aportes y sugerencias mediante espacios de diálogos y procesos de reflexión.

Según Chiavenato (2011) el desarrollo organizacional no solo implica la planificación y diseño de los espacios, actividades, roles y funciones laborales, sino que también tiene que ver con el cambio de creencias, percepciones, actitudes y valores de sus integrantes para desarrollar y consolidar procesos organizativos solventes que mejore la producción, la eficiencia y la eficacia, y que además genere bienestar y satisfacción laboral. Así mismo, Cruz (2018) refiriéndose a la gestión de la organización en las I.I.EE. manifiesta que es factor fundamental el desarrollo de relaciones humanas positivas entre todos los equipos de trabajo, puesto que de ello depende el grado de compromiso que puedan asumir sus integrantes para llevar a cabo todas las actividades de manera colaborativa y eficazmente. Teniendo en cuenta estos aportes, no cabe duda que el éxito de las estructuras y de los procesos organizacionales en las I.I.EE. van de la mano con el desarrollo de un clima institucional positivo, basado en el diálogo permanente y la práctica de buenas relaciones humanas entre todos los integrantes y actores de la comunidad educativa.

2.2.8. Tipos de clima institucional

Sí bien es cierto, el clima institucional es generado por las interacciones y vivencias de sus actores e integrantes, también debemos tener en cuenta que existe una tipología en el clima institucional, el cual es determinado principalmente por el liderazgo que asume un directivo en la institución educativa. Sobre los tipos de clima institucional al interior de las organizaciones, Barroso (2014, citado por Peña, 2018) explica que se pueden distinguir al menos los siguientes tipos de clima institucional:

Clima tipo auditorio – Explotador: Actualmente, este tipo de clima institucional no es ajeno a las instituciones educativas, puesto que según lo descrito por Barroso, este tipo de clima se genera cuando las decisiones son tomadas por quienes ejercen la alta dirección en una institución u organización; así mismo, bajo este tipo de clima, la desconfianza de parte del líder con sus trabajadores es permanente, razón por la cual las actividades y o acciones a realizar siempre son dadas mediante ordenes e instrucciones específicas. Desde nuestra posición, manifestamos que no es saludable que en las instituciones educativas se conviva bajo este tipo de clima institucional, puesto que causa estrés, malestar emocional e incertidumbre laboral; así mismo, consideramos que este tipo de clima por lo general se presenta en las instituciones donde los directivos asumen estilos de liderazgo como el autocrático o el burocrático, en los que las decisiones son tomadas desde la alta dirección y los trabajadores solo se abocan a cumplir órdenes.

Clima tipo auditorio – Paternalista: Según este tipo de clima institucional, Barroso explica que los encargados o responsables de conducir la dirección en una institución, muestran mayor confianza en sus trabajadores, de tal manera que a pesar de que la mayoría de decisiones son tomadas desde la dirección, permiten que algunas de ellas sean tomadas en los niveles inferiores; así mismo, menciona que bajo este tipo de clima institucional los trabajadores a pesar de la gran dependencia del líder se sienten dentro de un ambiente de clima estable. En el ámbito de la administración, en nuestra opinión, este tipo

de clima no favorece a un ambiente de trabajo cooperativo, puesto que existe una gran dependencia del líder, se asocia a los rasgos de un liderazgo transaccional, en el que más se propicia la competencia de un trabajo individual a cambio de una recompensa.

Clima tipo participativo – Consultivo. Para Barroso, en las instituciones y/o organizaciones que se desarrolla este tipo de clima institucional, las principales decisiones se determinan desde la dirección y la comuncaión se lleva a cabo en forma vertical; sin embargo, se faculta que las decisiones puntuales o específicas se tomen en los niveles inferiores, debido a que existe cierto grado de confianza entre los que ejercen la dirección y los trabajadores. Si bien es cierto bajo este clima institucional, se brinda ciertas facultades a los integrantes de una organización, consideramos que no es el más recomendable para las instituciones educativas, puesto que genera excesiva dependencia del líder, y lo que se necesita es un clima articulador, de consenso, de plena confianza y de participación activa en todos sus niveles.

Clima tipo participativo – Grupal. En este tipo de clima institucional, Barroso, argumenta que las decisiones a nivel de institución y organización son tomadas de manera muy organizada y estructurada, en la que tienen participación activa todos los niveles de la organización, debido a que existe una total confianza entre los que lideran las organizaciones y los trabajadores; así mismo, la comunicación entre los que ejercen los cargos directivos y los trabajadores fluye en un nivel de amistad y confianza en todas sus direcciones, y por otro lado, la motivación de los trabajadores es bastante alta, en mérito al involucramiento y la participación en la planificación de objetivos y en la toma de decisiones institucionales. En mérito a las características de este clima institucional, consideramos que es el más idóneo para las I.E., y que muy bien puede ser generando si los directivos asumen un liderazgo estratégico, transformacional o distribuido, mediante los cuales prima la confianza, la comunicación en sus diferentes niveles y direcciones, la planificación y la toma de decisiones de manera conjunta, el trabajo cooperativo y en equipo, bajo un clima institucional de amistad, armonía y sana convivencia.

2.2.9. Factores que intervienen en el clima institucional

Debido a que el clima institucional es generado en las instituciones y/o organizaciones, es lógico pensar que existen factores que intervienen y que son determinantes para contar con un buen o mal clima institucional; al respecto existe una variedad de estudios y fuentes bibliográficas que describen y explican diversos factores intervinientes en clima institucional, sin embargo, por el objetivo del presente trabajo académico y desde la perspectiva del clima institucional en las I.E., en primer lugar citamos a los factores descritos por Crespo y Serrano (2022) y que son los siguientes:

Liderazgo directivo: Crespo y Serrano consideran al liderazgo directivo como uno de los factores más influyentes en el clima institucional en las I.E.E., puesto que por la función que ejerce de líder y en el proceso de su gestión establece relaciones personales, laborales y sociales con los trabajadores, de una u otra manera influye ya sea de manera positiva o negativa en el clima institucional; así mismo, mencionan que los resultados de los objetivos trazados y la generación de un clima positivo depende del tipo de liderazgo que se implemente en la I.E. En base a estas consideraciones y bajo las evidentes conclusiones de los estudios de investigación citados en los antecedentes del presente estudio, y en los que se da fe, que el liderazgo directivo tiene influencia significativa en el clima institucional de las I.E.E., se hace de vital importancia reflexionar sobre el modelo o estilo de liderazgo que se tiene que asumir en la administración de las instituciones educativas, sobre todo pensando que en las instituciones educativas, se tiene que velar por un clima institucional que favorezca el involucramiento activo de todos sus integrantes y el trabajo en equipo bajo los principios de armonía y un sana convivencia institucional.

Relaciones interpersonales: Son consideradas por Crespo y Serrano como uno de los factores que favorece la mejora del clima institucional en las I.E., sosteniendo que el comportamiento cordial y de amistad de cada integrante de una institución repercute en el colectivo propiciando una

convivencia armónica y pacífica. Estos mismos autores, basándose en diversos estudios de investigación, sostienen que las relaciones interpersonales con buenos lazos de amistad, ayudan a una mutua colaboración entre los líderes e integrantes de una institución educativa y además redundan en la generación de un clima organizacional e institucional favorable y sostenible, y con ello la creación de un ambiente óptimo de trabajo, permitiendo de esta manera que el trabajador rinda y aporte al máximo dentro de sus roles y funciones asignadas.

Comunicación asertiva: Otro factor muy importante para la generación y consolidación de un clima institucional positivo dentro de las instituciones y organizaciones, es la comunicación asertiva, y que según Cueva et al. (2021, citado por Crespo y Serrano, 2022) es considerada como la capacidad que se debe tener o desarrollar para entregar un mensaje con total claridad, precisión y transparencia. En este sentido, Crespo y Serrano manifiestan que, en las instituciones educativas, los directivos deben desarrollar procesos de comunicación lo más transparente posible, con la finalidad de que las acciones y/o actividades asignadas a los trabajadores sean realizadas de manera precisa, y sobre todo coadyuve a la generación y gestión de un clima organizacional eficiente y por ende un clima institucional favorable.

Entre otros factores que también tienen incidencia significativa en el clima institucional son:

Resolución de conflictos de manera oportuna: Gómez (2023) explica que la resolución de un conflicto de manera oportuna al interior de una institución, favorece enormemente el fortalecimiento del clima institucional, puesto que al no ser resuelto a su debido tiempo y con eficacia, los conflictos que se susciten al interior de las organizaciones, generan sentimientos de descontento, infelicidad, enemistad y otras emociones que afectan las relaciones interpersonales entre los colaboradores y por consiguiente repercute negativamente en el clima institucional.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es otro factor que contribuye favorablemente al fortalecimiento de un clima institucional positivo en las II.EE., puesto que según Aronolletto (2009) el trabajo en equipo propicia la participación responsable y colaborativa de todos los miembros de una institución y/o organización, y que además, facilita la generación de una notable sinergia para el trabajo grupal, brindar aportes desde los diferentes niveles para la toma de decisiones y la solución de problemas institucionales.

2.2.10. Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta los estudios de investigación citados en los antecedentes del presente trabajo académico, y además, basándonos en los argumentos de las teorías y estilos de liderazgo, y en los factores que intervienen en el clima institucional; no podemos negar que el liderazgo que ejercen los directivos en las II.EE. tiene una influencia significativa y directa en el clima institucional. En este mismo sentido, Crespo y Serrano (2022) manifiestan que el liderazgo directivo se constituye en uno de los factores más influyentes en el clima institucional, puesto que el director por la función que ejerce de líder y en el proceso de su gestión establece relaciones personales, laborales y sociales con sus integrantes, y que ello, de una u otra manera influye positiva o negativamente en el clima institucional. En concordancia con lo manifestado por Crespo y Serrano, consideramos que efectivamente, el buen o mal clima institucional que se vivencia al interior de las II.EE., depende en gran medida del liderazgo que ejercen los directores.

Morales (2016) considera que la influencia del liderazgo directivo en el clima laboral e institucional se torna inevitable, y que dicha influencia en su manifestación positiva contribuye a la generación de un clima institucional de armonía, de autonomía espontánea y entera confianza; sin embargo, cuando la influencia del liderazgo es negativa, genera entre sus integrantes un ambiente de descontento y propenso hacia los conflictos. En este sentido, y bajo las consideraciones del autor, se hace primordial manifestar que, dada la importancia y relevancia que tiene un clima institucional positivo; el liderazgo

de los directivos debe estar orientado a la promoción del trabajo colaborativo, promover la participación activa y el involucramiento de todos sus integrantes en la toma de decisiones, así como también en la asunción democrática y autónoma de los diversos roles y funciones que demanda la gestión de las IIEE.

La diversidad de información bibliográfica y de estudios de investigación realizados para determinar la influencia que tiene el liderazgo directivo en el clima institucional, clima organizacional o clima laboral de las instituciones educativas, convergen en la postura de que dentro de la influencia positiva que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional, favorece la organización institucional, dinamiza la fluidez de la comunicación y las interacciones en las relaciones personales y grupales, incrementa la motivación para desarrollar un trabajo en equipo y en armonía, facilita el logro de los objetivos institucionales, etc. En esta perspectiva, Serna (2022) considera que en una institución educativa, el liderazgo del director tiene relevancia cuando promueve espacios para la participación y la creatividad en pro de la transformación y sobre la base reflexiva de las potencialidades y necesidades del equipo de trabajo; así mismo, sostiene que el liderazgo de los directivos debe orientarse principalmente entre otros aspectos, al fortalecimiento del clima organizacional, a partir del reconocimiento de las capacidades y habilidades de sus integrantes, y de la delegación de funciones acorde a los roles que les corresponde desempeñar en beneficio de los objetivos institucionales.

Las instituciones educativas, tan igual que otros tipos de organizaciones, albergan actores e integrantes con una heterogénea diversidad de costumbres, formas de convivir e interactuar, necesidades personales, familiares, y entre otros aspectos que necesitan ser vistos y tratados con ciertas particularidades; y a ello se suma las múltiples situaciones y expectativas sociales a las que tienen que responder favorablemente las instituciones educativas. Frente a estos aspectos, Serna (2022) sostiene que las IIEE. en la actualidad se enfrentan a diversos retos y situaciones que resolver, razón por la cual, se requiere que cuenten con líderes que garanticen el desarrollo de los procesos educativos y de la gestión institucional; así mismo, manifiesta, que debido a

que en las instituciones educativas los vínculos de interacción entre sus integrantes son diversos, y que en ellas, no solo se enseña, sino que también se convive y se crece; es de vital importancia la generación de un buen clima organizacional, caso contrario podría producirse un ambiente de trabajo adverso para todos.

Dentro de la gestión y administración de las I.E., Barrientos, et al. (2021) argumentan que el clima institucional definitivamente se ve influenciado por el liderazgo del director, y que la influencia positiva de dicho liderazgo contribuye significativamente en la mejora de la calidad educativa. En tal sentido, estos autores consideran al clima institucional como una pieza clave en el éxito del liderazgo del director y que a su vez redundando en el éxito de la gestión escolar. Bajo estos argumentos, es fundamental que los directores en las instituciones educativas asuman un liderazgo que fortalezca y afiance el clima institucional, puesto que ello posibilita la generación de espacios en un marco de amistad, confianza y sana convivencia, para el desarrollo de un trabajo en equipo, orientado hacia la búsqueda del bien común e institucional.

2.2.11. Importancia del clima institucional en las instituciones educativas

En las instituciones educativas, hoy más que nunca, el clima institucional cobra vital importancia, debido a que el clima institucional es predominante para la buena o mala organización de las instituciones educativas; no se puede negar que en las instituciones que predomina un buen clima institucional, las acciones, actividades y funciones se desarrollan bajo un ambiente de satisfacción, participación y colaboración de sus integrantes; cosa que no sucede en las I.E.E. en las que predomina un clima institucional negativo o adverso. En referencia a la importancia del clima institucional en las instituciones educativas, Troya et al. (2018) argumenta que “El clima o entorno laboral es uno de los factores decisivos que no solo facilitan los procesos organizativos y de gestión, sino también la innovación y el cambio.” (p.1439). Así mismo, no podemos dejar de mencionar que un clima institucional positivo contribuye para que se desarrolle un trabajo en equipo, da fluidez a las

interrelaciones a nivel individual y grupal, y sobre todo consolida una convivencia institucional de amistad, confianza y armonía. En esta misma perspectiva, Távara (2021) explica que es sumamente importante cultivar un clima institucional favorable en las instituciones, ya que ello posibilita a que todos sus integrantes sientan comodidad en el trabajo y lleven a cabo sus labores en un ambiente de sana convivencia.

La política educativa actual, busca que las instituciones educativas se desarrollen en comunidades de aprendizaje profesionales, bajos los enfoques de colaboración, formativos, humanístico, ente otros; sin embargo, para lograr todo ello, consideramos que es de vital importancia que exista un clima institucional favorable, puesto que ello facilitaría la participación de todos sus integrantes. En esta misma orientación de valorar la importancia del clima institucional, Troya et al. (2018) manifiesta que el éxito de una unidad educativa está supeditado al tipo de clima institucional, argumentando que un buen clima institucional posibilita disfrutar del entorno laboral porque genera motivación para la adaptación, investigación e innovación, propicia el involucramiento para obtener mejores resultados en beneficio de la institución; sin embargo, en las instituciones educativas que predomina un clima institucional adverso, se genera entre los docentes estados de desinterés y apatía, llegando a suscitarse situaciones extremas tales como conflictos e indisciplina.

2.2.12. Dimensiones del clima institucional

En el presente trabajo académico consideramos las dimensiones del clima institucional desarrolladas por Gómez y Macedo (2010, citado por Saavedra y Esteves, 2020) que son las siguientes:

Identidad institucional. Se considera como la identificación que tiene un trabajador con la institución, también tiene que ver con el compromiso y la voluntad intrínseca para cumplir con las actividades, roles y funciones que conduzca al logro de los objetivos institucionales. La identidad institucional se

ve reflejada en el apego y en el entusiasmo que muestran los integrantes de una organización y/o institución para buscar el éxito institucional que responda a su visión y misión. En esta perspectiva, Torres (2017) manifiesta que la identidad institucional en una I.E se determina por el grado de compromiso que sus integrantes tienen para involucrarse en los diversos procesos de organización y para velar por el logro de los objetivos institucionales.

Relaciones interpersonales. Son los vínculos de comunicación, de trato y sinergia que se desarrollan entre los integrantes de una organización y/o institución. Saavedra y Esteves (2020) consideran que las interpersonales entre todos los integrantes de una I.E. con un alto grado de afecto, amistad y confianza contribuyen significativamente al fortalecimiento de la organización y de buen clima institucional, y además sostienen que sí las buenas relaciones son promovidas por los directivos tiene mayor significancia en la promoción y desarrollo de un clima laboral positivo. Indudablemente desarrollar y mantener interrelaciones positivas entre los integrantes y actores de una comunidad educativa favorece y viabiliza los procesos organización dentro de un clima armonía y sana convivencia.

Trabajo en equipo. Según Gómez y Macedo (2010, citado por Saavedra y Esteves, 2020) consideran que el trabajo en equipo es el desarrollo de actividades y/o funciones de manera colectiva, pero con criterios claros de organización con el propósito de conseguir los objetivos y metas institucionales. En este mismo sentido, Chiavenato (2011) manifiesta que el desarrollo de actividades laborales debidamente organizadas en equipos incentiva la creatividad y crea fuertes vínculos de amistad, colaboración y apoyo mutuo. Por otra parte, Saavedra y Esteves (2020) argumentan que, en los centros educativos, el desarrollo de actividades en equipos da la oportunidad de unificar puntos de vistas, crea espacios que favorecen el diálogo y los procesos de reflexión, eleva el grado de compromiso y de involucramiento de sus integrantes acorde a sus capacidades y habilidades. Según estos aportes, queda claro que el trabajo en equipo en las en las organizaciones y/o instituciones, contribuye a la generación de un clima institucional saludable,

mediante espacios de interacción conjunta, de participación, colaboración y apoyo recíproco.

III. MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación.

El estudio consiste en analizar información bibliográfica para determinar y explicar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las IIEE., en tal sentido se trata de una investigación documental o bibliográfica, que según Baena (2017) consiste en la búsqueda de una respuesta específica sobre un determinado tema u objeto de estudio a partir de la indagación de documentos físicos o virtuales, que pueden ser libros, revistas, videos, informes de investigación, entre otros.

3.2. Método de la investigación.

A través de la indagación y la revisión de fuentes bibliográficas, se ha hecho uso del método analítico – descriptivo, y que tal como lo menciona Baena (2017) consiste en analizar y describir información sobre las variables de un estudio de investigación, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

3.3. Técnicas para la recolección de información

La técnica utilizada para la elaboración del presente trabajo académico es el análisis documental, que según Baena (2017), consiste en la recolección, análisis, organización y sistematización de información de fuentes documentales, correspondiente a un determinado tema u objeto de estudio. Esto ha permitido recolectar, analizar y sistematizar información de un conjunto de documentos escritos relacionados a las variables de estudio. Al respecto, Bernal (2010) considera que el análisis de documentos es una técnica basada en fichas bibliográficas para el análisis de material impreso y ayude en el marco teórico del estudio.

3.4. Ética investigativa

Este trabajo de investigación se ha elaborado bajo los principios y valores éticos que rige toda investigación, en este caso por tratarse de un estudio descriptivo bajo el análisis de información bibliográfica se ha respetado todos los derechos de autoría, mediante las citaciones correspondientes bajo las normas APA (American Psychological Association) 7ª edición; contribuyendo de esta manera a la generación de información respecto a la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional en las I.I.EE.

IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

Luego de haber llevado a cabo la indagación, revisión y análisis de diversas fuentes bibliográficas a cerca de las variables liderazgo directivo y clima institucional, y respecto a la influencia que tiene el liderazgo directivo en el clima institucional en las II.EE., establecemos las siguientes conclusiones:

- Respecto al objetivo general que consiste en determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las instituciones educativas, a partir de la indagación y revisión de fuentes bibliográficas, se concluye que, el liderazgo directivo sí influye en el clima institucional, siendo esta influencia positiva o negativa, puesto que los directivos por la función propia de líder que ejerce en la institución educativa, y por el rol que desempeñan durante su proceso de gestión, necesariamente establecen relaciones e interacciones personales, grupales, laborales y sociales con todos los integrantes y demás actores de la comunidad educativa, y que ello, de una u otra manera influye en el clima institucional.
- En relación al primer objetivo específico que consiste en describir la variable del liderazgo directivo en las instituciones educativas, se concluye que, a los directores les corresponde asumir la función de líder en todos los procesos de gestión y administrativos de las instituciones educativas, y en tal sentido, si los directivos ejercen un liderazgo basado en los modelos de liderazgo situacional, estratégico y transformacional, se adapten a las necesidades de los docentes, visionan, planifican metas y objetivos de manera conjunta, delegan y comparten funciones, motivan hacia el cambio mediante la innovación y la creatividad, guían y orientan hacia el logro de metas y objetivos institucionales a través del trabajo en equipo, la cooperación y bajo lineamientos de una sana y armoniosa convivencia; sin embargo, el ejercicio del modelo de liderazgo transaccional, caracterizado primordialmente por ofrecer recompensas por el cumplimiento de acciones y/o funciones independientes y por castigar el no cumplimiento, genera competencia y fraccionamiento entre los integrantes de la I.E., propiciando de esta manera la insatisfacción y malestar personal e institucional.

Así mismo el ejercicio de un liderazgo directivo bajo los estilos democrático, transformacional o distribuido, propician que los integrantes de las instituciones educativas participen en la toma de decisiones de manera estructurada y organizada, propician el involucramiento y la cooperación mediante la descentralización de funciones. Sin embargo, el ejercicio de un liderazgo bajo los estilos autocrático y burocrático, las decisiones se toman en la alta dirección y de manera unilateral, imponiéndose de esta manera un excesivo control para el cumplimiento de las funciones y/o actividades, debido a la desconfianza de los directivos hacia los integrantes de la comunidad educativa.

- En relación al segundo objetivo específico que consiste en describir la variable del clima institucional en las instituciones educativas, se concluye que, el clima institucional en las instituciones educativas, está dado por el ambiente de convivencia que se genera a partir de las relaciones e interacciones personales y laborales entre sus miembros. Un clima institucional positivo en las instituciones educativas que es principalmente de tipo participativo – grupal, favorece notablemente la organización, gestión y el logro de los objetivos institucionales, debido a que todos sus miembros tienen participación activa en los diferentes niveles de organización y toma de decisiones, bajo un elevado grado de amistad, confianza, involucramiento y comunicación en todos los niveles y direcciones; sin embargo, un clima institucional de tipo auditorio – explotador y de tipo auditorio – paternalista, genera un ambiente de desconfianza, descontento e incertidumbre, debido a que las decisiones son tomadas desde la alta dirección y las funciones y/o actividades son impartidas mediante órdenes, hechos que ocasionan el fraccionamiento entre sus miembros, desmotivación y apatía para la organización y gestión de los procesos institucionales.
- En relación al tercer objetivo específico que consiste en describir la influencia del liderazgo directivo en clima institucional de las instituciones educativas, se concluye que, el del liderazgo directivo influye de manera directa y significativa en la generación de un buen o mal clima institucional en las instituciones educativas, puesto que si el liderazgo asumido por los directivos se basa en modelos de liderazgo como el situacional, estratégico y transformacional, que se caracterizan principalmente por promover la participación activa de todos sus integrantes en los diferentes niveles de organización y gestión de las instituciones educativas, contribuyen favorablemente a la generación un

buen clima institucional; mientras que si el liderazgo que asumen los directivos se basa en modelos como el del liderazgo transaccional, que se caracteriza primordialmente por solo reconocer o premiar el cumplimiento de acciones y/o funciones independientes y por castigar el no cumplimiento, generan insatisfacción y malestar entre sus integrantes, propiciando el deterioro o debilitamiento del clima institucional.

Así mismo el ejercicio de un liderazgo directivo bajo los estilos democrático, transformacional o distribuido, influye favorablemente en el clima institucional de las instituciones educativas, propiciando un clima de tipo participativo – grupal, y en el que prevalece la fluidez de la comunicación, la amistad, la confianza, la colaboración y la cohesión interna entre sus integrantes; sin embargo, el ejercicio de un liderazgo directivo bajo los estilos como el autocrático y burocrático, influye de manera desfavorable en el clima institucional de las instituciones educativas, propiciando un clima de tipo auditorio – explotador o de tipo auditorio – paternalista, en las que sus integrantes se dedican principalmente al cumplimiento de órdenes y reglas, primando de esa manera un ambiente de descontento e incertidumbre.

Finalmente, considerando la importancia y el papel fundamental que cumplen, tanto el liderazgo directivo y el clima institucional, en las relaciones que se establecen en las instituciones educativas, se sugiere a los directivos, docentes y demás administradores de la educación de las diferentes instancias de gestión, a seguir profundizando su estudio en los diversos ámbitos educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, L. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578
- Aronoletto, J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/1308542/CULTURA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_COMPORTAMIENTO_HUMANO_EN_LAS_ORGANIZACIONES
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Barrientos, D., Alania, R., & Barba, L. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.52936/p.v3i1.50>
- Bernal, C. (2010). *Medología de la investigación*. Pearson.
- Briones, M. (2017). Influencia del clima institucional en la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Ramón Castilla N° 063, Cajamarca. *Studocu*, 18(1). <https://doi.org/https://www.studocu.com/pe/document/universidad-ricardo-palma/ciencia-politica/institucionalidad-libro-interesante/18070047>
- Canchari, M. (2021). *Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional, Ica 2019*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/66103>
- Chiavenato, I. (2009). *Compartamiento Organizacional*. McGRAW - HILL/INTEAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Contreras, D., & Jimenez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lienamientos Básicos para su Intervención*. Obtenido de https://doi.org/10.48713/10336_11983
- Crespo, W., & Serrano, S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>

- Cruz, M. (2018). *Clima y desarrollo organizacional en las instituciones educativas de la Red 16 - UGEL 02 - 2016*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional. Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14172>
- Cuno, E. (2018). *El liderazgo directivo y el clima institucional en la Institución Educativa N°- 40139 Andrés Avelino Cáceres Dorregaray del distrito de Mariano Melgar - 2018*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8057>
- Figueroa, W. (2022). *Liderazgo y clima institucional en las instituciones educativas de secundaria del distrito de Végueta, Huaura 2021*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: <http://hdl.handle.net/20.500.14039/6793>
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Compartamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación. https://doi.org/https://www.academia.edu/40583317/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Enfoque_para_Am%C3%A9rica_Latina
- Frederick, D. (2019). Liderazgo Transaccional. *Enciclopedia Económica*. <https://doi.org/https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>
- Gálvez, R. (2019). *Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E. N° 82260, San Bernardino, San Pablo, Cajamarca*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95548>
- García, J., Cerdas, V., & Lewis, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayo Pedagógicos*, 17(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- Genao, M., Pérez, A., & Castro Rosa. (2014). *Relaciones Humanas*. Ediciones Amigo del Hogar. https://doi.org/https://www.academia.edu/29111629/Libro_Relaciones_Humanas
- Gómez, D. (2023). *Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- Hernández, R., & Bautista, J. (2019). *El liderazgo en la Educación: Conceptos, modelos y estilos en el marco actual*. Dykinson. <https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/339124353>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de*

Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)(18).
https://doi.org/http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

- López, J., De la Garza, M., & Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *ResearchGate*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGRAW-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- MINEDU. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lance Grafico S.A.C.
- MINEDU. (2021). *Orientaciones para la Organización de Equipos de Gestión: Estrategias de Liderazgo Distribuido para las II.EE. Públicas de Educación Básica*. Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2022). *SíseVe en cifras 2022*. Obtenido de SíseVe: <http://www.siseve.pe/Web/>
- Morales, E. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica de Chile: <https://doi.org/10.7764/tesisUC/EDU/21474>
- Morales, M. (2018). *La influencia del directivo docente en el clima laboral de la institución educativa barrio Santa Cruz*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de San Martín: <http://hdl.handle.net/11407/6222>
- Onetto, F. (2013). *Clima institucional y factor humano*. Obtenido de Fundación Sociendades Complejas: <http://www.sociendadescomplejas.org/>
- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, P., Clavijo, A., & Duarte, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica. PROFUNDIDAD*, 14(14). <https://doi.org/https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Editorial UPSE.
<https://doi.org/http://incyt.upse.edu.ec/libros/index.php/upse/catalog/book/4>
- Quiroz, S. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad de Alcalá: <http://hdl.handle.net/10017/50832>

- Quispe, J. (2020). *Liderazgo directivo y el clima institucional en las instituciones educativas de la Red 13 UGEL 06 Ate, 2020*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53030>
- Quispe, V. (2019). *Liderazgo directivo y clima institucional en la Institución Educativa N° 1279, Ate, 2019*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57791>
- Revah, J. (2021). ¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder? *ADEN Business Magazine*. <https://doi.org/https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Revilla, L. (2019). *Liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas del Cercado de Camaná – Arequipa – 2019*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82988>
- Romero, C. (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación, 19*(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Saavedra, D., & Esteves, L. (2020). *Liderazgo directivo y clima institucional en la I.E N° 14793 Luciano Castillo Colonna, Bellavista, Sullana - 2019*. Obtenido de <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/843>
- Sandoval, F. (2021). *Liderazgo directivo y clima institucional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Belén - Ventanilla, Callao*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle: <http://hdl.handle.net/20.500.14039/6480>
- Santander Universidades. (2023). Teoría del liderazgo situacional: qué es y cómo puede ayudarte a ser mejor líder. <https://doi.org/https://www.becas-santander.com/es/blog/teoria-del-liderazgo-situacional.html>
- Serna, E. (Ed.). (2022). *Ciencia Transdisciplinaria de la Nueva Era*. Instituto Antioqueño de Investigación. <https://doi.org/https://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmc1200523>
- Silva, M. (2020). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Institución Educativa “Antonio Mata Osoreo”, distrito Querocoto, provincia Chota, región Cajamarca, 2019*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43046>

- Solano, J., & Díaz, E. (2021). *Estilos de liderazgo y clima institucional en docentes de instituciones educativas públicas, Distrito Celendín - Cajamarca 2021*. Obtenido de Repositorio Intitucional Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI: <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/2039>
- Solano, K. (2022). *Repercusiones del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de instiruciones educativas oficiales de la Margen Izquierda de la Zona Rual del Municipio de Lorica*. Colombia: Universidad UMECIT. Obtenido de <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/6179>
- Soriano, M. (2020). *Liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo, Ecuador, 2019*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51518>
- Távora, A. (2021). *Clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE AndrésAvelino Cáceres – km 50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional de Piura: <https://hdl.handle.net/11042/5135>
- Tineo, D. (2020). *Desarrollo organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas Innova Schools, Lima Norte 2020*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional. Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48769>
- Torres, K. (2017). *La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158 – Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017*. Obtenido de Repositorio Institucional. Universidad Pedro Ruiz Gallo: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/9611>
- Troya, E., Troya, B., & Briones, D. (2018). *El clima institucional en el desempeño docente*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7220588>