

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA



LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

Trabajo Académico para obtener el Título
DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTORAS:

Br. Aley Real, Evelin Jesus
<https://orcid.org/0000-0001-9036-6599>
Br. Aley Real, Ada Modesta
<https://orcid.org/0000-0001-5580-334>

ASESORA

Mg. María Elizabeth Reyes González
<https://orcid.org/0009-0004-8795-0371>

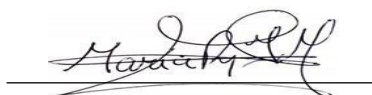
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Educación y Responsabilidad Social

TRUJILLO - PERÚ
2024

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor Decano de la Facultad de Humanidades:

Yo, María Elizabeth Reyes González con DNI N° 71237266, como asesora del trabajo de investigación titulado “Liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular”, desarrollado por las egresadas Evelin Jesus Aley Real con DNI 43249877; y la egresada Ada Modesta Aley Real con DNI 32992334 del Programa de Segunda Especialidad en Gestión educativa; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicos, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en 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.



Dra. María Elizabeth Reyes Gonzalez
Asesora

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo
Fundador y Gran Canciller de la Universidad
Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
Vicerrectora Académica

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrectora de Investigación

Dr. Héctor Israel Velásquez Cueva

Decano de la Facultad de Humanidades

Dra. Teresa Sofía Reategui Marín

Secretaria General

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios ya que sin él no hubiera podido llegar hasta donde he llegado, quien me dio la fortaleza de no rendirme ante las adversidades. A mis padres, esposo e hija por sus palabras de aliento y estar siempre conmigo en todo momento.

Evelin

Este trabajo va dedicado a Dios por darme la vida y la salud, a mis padres quienes me dieron la fortaleza que necesitaba en el transcurso de mis estudios, a mi esposo e hijo quienes están siempre conmigo cuando más lo necesito.

Ada

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, quienes con su amor paciencia y esfuerzo nos han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en nosotras en el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que me nos han inculcado, a nuestra familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento nos acompañan en todo nuestros sueños y metas, a la Universidad Católica de Trujillo por permitirnos y darnos la oportunidad de impartir nuestros conocimientos y darnos los instrumentos necesarios para nuestro desarrollo profesional.

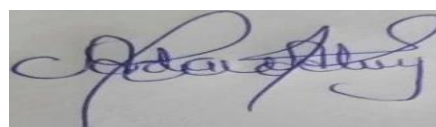
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Ada Modesta Aley Real y Evelin Jesus Aley Real con DNI 32992334 y DNI 43249877, egresados del Programa de Estudios de Segunda Especialidad en Programa de Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Humanidades para la elaboración y sustentación del informe de tesis titulado: “El liderazgo directivo y el clima institucional en la educación básica regular”, el cual consta de un total de 42 páginas.

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



.....
Evelin Jesus Aley Real
DNI 43249877



.....
Ada Modesta Aley Real
DNI 32992334

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática	10
1.2. Formulación de los objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo General.....	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3. Justificación de la investigación	13
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Referencial teórico.....	20
III. MÉTODOS.....	27
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXOS	36
Anexo 1: Captura de reporte Turnitin	36

RESUMEN

El presente trabajo académico ha tenido por objetivo el determinar la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular, para ello, se ha desarrollado el estudio a partir de un enfoque cualitativo, de revisión bibliográfica, empleando solo para el apartado del marco teórico un total de 64 trabajos académicos entre artículos y tesis, mismos que fueron extraídos de revistas indexadas en compiladores como Scielo, Scopus, Redalyc, entre otros, siendo trabajos tanto de contexto nacional como internacional. A partir del análisis y en relación a los objetivos establecidos, la principal conclusión a la que se llegó, fue que se logró determinar la importancia del liderazgo directivo y el clima institucional en la educación básica regular además de que, se encuentran estrechamente relacionados, pues autores como Nurdin et al. (2022) y Espinoza et al. (2021) indican que el liderazgo directivo proporciona a los docentes y demás miembros de una institución educativa ciertas metas así como una visión clara de hacia dónde se desea llegar, contribuyendo de esta manera a influenciar en la cultura escolar, lo cual se ve reflejado en el desarrollo y promoción de la colaboración, ayuda mutua, innovación y resolución conjunta de problemas, aspectos que conforman la base para generar cierto tipo de clima institucional y es que, según autores como Yi et al. (2022) y Schwarz et al. (2023) el clima organizacional desarrollado de manera positiva influencia en todos los actores de la institución, desde los alumnos hasta los docentes y personal administrativo, promoviendo la cohesión, cooperación y comunicación efectiva.

Palabras clave: *Liderazgo directivo, clima institucional, educación básica regular*

ABSTRACT

The objective of this academic work has been to determine the importance of managerial leadership and institutional climate in regular basic education, for this, the study has been developed from a qualitative approach, bibliographic review, using only the framework section theoretically a total of 64 academic works between articles and theses, which were extracted from magazines indexed in compilers such as Scielo, Scopus, Redalyc, among others, being works of both national and international context. From the analysis and in relation to the established objectives, the main conclusion reached was that it was possible to determine the importance of managerial leadership and the institutional climate in regular basic education, in addition to the fact that they are closely related, since authors such as Nurdin et al. (2022) and Espinoza et al. (2021) indicate that directive leadership provides teachers and other members of an educational institution with certain goals as well as a clear vision of where they want to go, thus contributing to influencing the school culture, which is reflected in the development and promotion of collaboration, mutual help, innovation and joint problem solving, aspects that form the basis for generating a certain type of institutional climate and, according to authors such as Yi et al. (2022) and Schwarz et al. (2023) the organizational climate developed positively influences all actors of the institution, from students to teachers and administrative staff, promoting cohesion, cooperation and effective communication.

Keywords: *Management leadership, institutional climate, regular basic education*

I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente nos encontramos en un mundo exigente debido a los continuos cambios tecnológicos y científicos, por lo mismo es usual que dentro de las organizaciones se suela sentir mayor presión como resultado directo de cambios y resistencia a dichos cambios dentro de los centros laborales, o bien por rencillas y conflictos que finalmente terminan por alterar el buen clima institucional, disminuyendo de esta manera la efectividad, las buenas relaciones y los resultados esperados; por lo mismo, es importante contar con un buen líder a cargo de la organización a efecto de poder gestionar e intervenir en la resolución de los problemas y con ello la estabilización y mejora del clima institucional.

La realidad antes mencionada aplica para cualquier organización, no siendo la excepción el sector educación, en el que es común observar que, por cambios políticos, generacionales, o cualquier otro elemento negativo, el clima institucional tiende a verse afectado, siendo de esta manera el deber del director en su calidad de representante, el poder direccionar todos los recursos disponibles hacia la mejora del trabajo interno y con ello alcanzar mejores resultados.

El fin de todo líder directivo, es el de poder sacar adelante a cada institución educativa que se encuentre a su cargo, para ello, suelen fundamentarse en aspectos ligados a la eficacia y compromiso pleno, que a su vez se fundamentan en pilares como la gestión del aprendizaje, el planeamiento estratégico, el desarrollo de trabajo en equipo, así como la búsqueda de una adecuada relación personal entre todos los miembros de la comunidad educativa, sin embargo, es usual observar ciertas limitantes recurrentes en diferentes realidades a los que se debe de afrontar todo líder, como lo es la falta de recursos, bajos niveles de preparación y capacitación, mal clima laboral y la poca colaboración entre los miembros (Gómez y Zambrano, 2023).

Como parte de las estrategias planteadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para alcanzar el cumplimiento de la Agenda Educativa al 2030, se ha establecido la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo a fin de poder conllevar a la mejoría tanto de la enseñanza como del aprendizaje, pues, este tipo de liderazgo se encarga de crear una cultura, ambiente y organización óptimos dentro

de una institución, que conlleva a la entrega de una enseñanza de calidad, aspectos que en la actualidad, diversas instituciones aún luchan por superar (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2021).

Crisis locales o mundiales, como el caso del COVID-19 obligaron a que alrededor de todo el globo se tenga la necesidad de cerrar las escuelas, a su vez que entregaron un gran reto a los líderes educativos, pues se vieron en la necesidad de cambiar de manera inmediata su enfoque de gestión y es que, en países como Pakistán, los líderes de las escuelas presentaron un accionar rápido al coordinar con las comunidades para poder garantizar que los menores que presentan una limitada accesibilidad a dispositivos digitales para educarse, puedan tener una asignación de recursos estratégico (Sampat et al., 2022).

Una investigación realizada a 300 directivos de diferentes escuelas salesianas de países como Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay en el 2020, conllevó a demostrar que los líderes directivos a fin de poder alcanzar cada una de sus metas y resultados esperados, se encuentran en la necesidad de favorecer un ambiente adecuado en el que los miembros de la comunidad educativa puedan trabajar de manera adecuada, conllevando de este modo a la mejora y mantenimiento de un clima institucional óptimo en el tiempo (Jiménez-Vivas et al., 2023).

En lo que respecta al Perú, los docentes y el personal que se encargará de ocupar cargos directivos dentro de una institución educativa, se encuentran en la obligación de lograr alcanzar el tercer nivel o escala dentro de la carrera pública magisterial, por lo que es necesario que el docente cuente con experiencia práctica en la pedagogía, sin embargo, muchas de estas prácticas difieren de los estamentos y políticas que suelen venir desde el gobierno central, generando de este modo problemas y situaciones negativas que afectan el clima institucional y con ello el cumplimiento de los objetivos que han sido trazados (Quispe et al., 2023).

Asimismo, autores como Alfaro (2023) y Yaranga et al. (2023) manifiestan que el liderazgo directivo suele ser deficiente en muchas de las instituciones educativas a nivel de Perú, debido principalmente a que a la carencia de competencias para enrumbar a los miembros de la institución hacia el logro de un mismo fin, lo que conlleva usualmente a

generar problemas relacionados con la rotación del personal y la generación de conflictos entre colaboradores de la institución, fomentando de esta manera un clima institucional poco adecuado para el desarrollo de las actividades.

Es así que, como se ha visto a partir de la información presentada, el liderazgo directivo influye sobre el clima institucional, por lo que en ocasiones, malas competencias, actitudes y acciones por parte del líder, son capaces de generar un ambiente hostil y poco saludable para el trabajo efectivo, conllevando de este modo, a la generación de un clima institucional en el que el trabajo se lleva a cabo solo por cumplimiento y no así por ese sentimiento de compromiso tan necesario para alcanzar una mayor eficiencia.

De esta manera, se observa que tanto en el contexto internacional como nacional la carencia de un liderazgo directivo adecuado, conlleva a la generación de múltiples problemas dentro de la institución educativa, como es el caso de la generación de un ambiente y clima institucional inadecuados, que conllevan finalmente a la mala interacción y deficiente desarrollo de las relaciones interpersonales, tan necesarias para lograr que todos los miembros logren fijar su atención y esfuerzo hacia el cumplimiento de un objetivo en común. Por consiguiente, en vista de lo revisado anteriormente nos formulamos la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular?

1.2. Formulación de los objetivos

1.2.1. Objetivo General

Determinar la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular.

1.2.2. Objetivos específicos

Identificar la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular.

Fundamentar teóricamente la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular.

1.3. Justificación de la investigación

La investigación se encuentra justificada en base a diferentes criterios o aspectos, siendo el primero de ellos, la justificación teórica, el cual según Fernández (2020) refiere que el fin de una justificación teórica, es el atender la necesidad del investigador por ahondar los enfoques teóricos que abordan, tratan y se relacionan con el fenómeno que se pretende explicar, ello a fin de poder incrementar el conocimiento que se tiene del problema dentro de una línea de estudio o investigación. Es así que el trabajo académico que se ha realizado, contribuye con la generación de conocimiento así como de información nueva de las variables analizadas, siendo en este caso las variables liderazgo directivo y clima institucional, contribuyendo de esta manera al enriquecimiento de la información sobre el tema tratado. Asimismo, es meritoria mencionar que el trabajo desarrollado se encuentra fundamentado en el análisis de diversos autores cuyas teorías contribuyen al entendimiento de las variables, tal y como es el caso de la teoría transaccional mencionada por Burns (1978), teoría del proceso de liderazgo de Max Weber (1979) y la teoría del clima organizacional de Likert (1961).

Ahora bien, en cuanto a la justificación metodológica, según Villegas et al. (2023) manifiesta que este tipo de justificación conlleva a la exposición y argumentación del aporte metodológico que proporciona la investigación a la comunidad científica, mediante el desarrollo de métodos, instrumentos o cualquier acción que conlleve a alcanzar el conocimiento esperado. En este sentido, el trabajo académico se ha estructurado en base a una serie de procedimientos sistematizados que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos a partir del análisis de datos, basándose en el método científico, toda vez que se partió por identificar un problema, se reunió la información necesaria para describirla, se establecieron los resultados y finalmente se comunicó los principales hallazgos a los cuales se ha llegado.

En tanto, la justificación práctica se centra su explicación en la manera en la que el estudio contribuye con la solución directa o indirecta de un problema analizado (Fernández, 2020), por lo mismo, el trabajo ha contribuido con el análisis de un problema real, mismo que aun y cuando es un tema muy tratado no deja de ser relevante dentro del mundo educativo tanto a nivel nacional como internacional, por lo que, el desarrollo del trabajo

permitió no solo comprender las teorías detrás de las variables, sino también distinguir sus implicancias y relaciones en otras realidades.

Finalmente, en cuanto a la justificación social, esta se define como la capacidad que posee la investigación para ser trascendente en la generación de beneficios para la sociedad (Fernández, 2020). El estudio contribuye con responder a las principales necesidades de conocimiento de los directos implicados, siendo estos los directores, personal administrativo y demás docentes de las instituciones educativas, por lo que, con el trabajo será posible que las personas a cargo sean capaces de establecer estrategias de afronte, solución o prevención de cada uno de los problemas que puedan vislumbrar en un futuro a partir de la información proporcionada. Además, los estudiantes como parte de la comunidad educativa se verán directamente beneficiados como resultado de las mejoras que se desarrollen dentro de las instituciones educativas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para empezar se hará un repaso a los antecedentes internacionales, de modo que, se tiene a la investigación de Sitanggang et al. (2022) titulada como “Directive leadership style of vocational high school principals”. Journal of AIP Conference Proceedings. (Artículo científico). El objetivo con el que se desarrolló su investigación consistió en investigar las tendencias del liderazgo directivo en docentes de escuelas primarias, de tipo cuantitativo de nivel descriptivo. Su muestra estuvo conformada por 180 maestros de nivel primaria, así que utilizaron el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Sus resultados indican que, el 82,22% de los maestros tuvieron un nivel alto de liderazgo directivo y un 17,78% tuvo un nivel adecuado, también descubrieron que un 72,08% tuvo un nivel óptimo de coordinación en trabajo, un 60,99% dejó indicaciones claras sobre cómo completar las tareas y un 24,10% son estrictos en la supervisión de las tareas. Concluyó que la educación vocacional necesita de docentes comprometidos con su rol en la educación que tengan la capacidad de liderar a los estudiantes hacia el cumplimiento de sus metas académicas.

De igual manera, se encuentra el trabajo de Septa et al. (2022) dentro de su investigación “The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City”. Journal of Educational and Social Research. (Artículo científico). El objetivo de su investigación fue determinar el grado de influencia que tiene el liderazgo directivo sobre el clima institucional en una institución educativa. De tipo cuantitativo de nivel correlacional. Se desarrolló con un enfoque cuantitativo en mente. Para su muestra seleccionaron a 178 personas, de modo que su instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario. Sus resultados demostraron que, el liderazgo directivo tiene una influencia del $0,004 < 0,05$, sobre el clima institucional. Concluyó que, el liderazgo directivo tiene influencia de forma directa y significativa sobre el clima institucional, debido a que los docentes y demás personal de las escuelas se sienten motivados por el director de la institución.

También se consideró a la investigación de Bustamante (2023), quien en su trabajo titulado “Current Paradigms of Human Resources Management: Leadership and

Organizational Climate in Organizations”. Revista Gestión en el Tercer Milenio (Artículo científico). Buscó determinar el nivel de correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional. De tipo cuantitativo de nivel correlacional. Su muestra de estudio estuvo conformada por 243 personas, seleccionó el cuestionario como su instrumento para la recolección de datos. tras analizar los resultados de sus cuestionarios pudo llegar a identificar que, el nivel de correlación entre sus variables fue de 0,782 obteniendo de ese modo una correlación significativa. Concluyó que las organizaciones deben priorizar la mejora del liderazgo en sus destacados empleados para enfocarse en hacerlos sentir cómodos trabajando para la institución.

Otro de los estudios abordados en esta investigación, es el trabajo de Munna (2021) titulada “Strategic Management, Leadership and Staff Motivation: Literature Review”. Journal of International Education and Culture Studies. (Artículo científico). Su finalidad fue analizar el material bibliográfico sobre el liderazgo directivo. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. De tipo cualitativo. Para su muestra de investigación tuvo que seleccionar material bibliográfico relacionado al tema, su instrumento para la recolección de datos fue la ficha de análisis literario. Tras analizar toda la información que recolectó descubrió que, el liderazgo directivo es la capacidad de un individuo para liderar, influir y coordinar eficazmente un grupo o equipo para lograr los objetivos organizacionales. Llegó a la conclusión que, el liderazgo directivo tiene un impacto significativo en el clima organizacional, estableciendo el tono, la dirección y la cultura de la empresa, porque los líderes eficaces inspiran confianza, fomentan la comunicación abierta, establecen objetivos claros y crean un ambiente de trabajo positivo.

Finalmente Iglesias et al. (2020) en su investigación titulada como “Organizational climate studies: integrative review”. MediSur Journal. (Artículo científico). El propósito con el que desarrollaron su investigación fue analizar el material bibliográfico sobre el clima institucional. Su trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. Su muestra se vio conformada por bibliografía del tema. Seleccionaron el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Luego de analizar el material bibliográfico lograron descubrir que, el clima institucional se refiere al entorno psicológico y social que prevalece en una organización o institución. Está formado por la percepción colectiva de los miembros de la organización sobre la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, la

comunicación, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo, la satisfacción laboral y otros aspectos. Concluyó que es necesario que las organizaciones tengan unoptimo clima institucional para poder funcionar correctamente, debido a que sus empleados se mantienen activos y contentos con sus trabajos.

Ahora bien, en lo que respecta a estudios a nivel nacional, se tiene a Escudero, (2020) quien en su estudio titulado “Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa No 8168 “Los Ángeles de Naranjal” Carabayllo, 2020”. Universidad Cesar Vallejo (Tesis de maestría). Su objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa. Su enfoque de investigación fue cuantitativo de nivel correlacional. Para ello contó con el apoyo de 60 personas. Para poder recolectar su información utilizó el cuestionario como herramienta de investigación. Sus resultados indican que, la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional es positivo y altamente significativo con un coeficiente de correlación de 0,947. Concluyendo que si el liderazgo directivo es inadecuado entonces el clima organizacional también lo será, de modo que las instituciones deben de buscar la forma en la que mejorar esos aspectos.

De manera similar se tiene a Gavino, (2022) quien en su investigación “Liderazgo directivo y clima organizacional en una unidad educativa del cantón Milagro - Ecuador, 2022”. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis de maestría). Buscó establecer una relación entre el clima organizacional y el liderazgo directivo. De tipo cuantitativo de nivel correlacional. Su muestra estuvo conformada por 60 maestros, de modo que su instrumento para la recolección de datos consistió en un cuestionario. Tras aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman encontró que, el coeficiente de correlación entre sus variables de estudio fue de 0,507 demostrando la existencia de una correlación positiva moderada. Concluyó que el clima organizacional es moderado debido a la deficiente capacidad de liderazgo directivo de algunos docentes y del director, pues no logran gestionar los recursos de la institución de forma óptima.

También se tiene a la investigación de Córdova et al. (2021) quienes en su investigación “El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica”. Revista Conrado. (Artículo científico). Su propósito fue analizar el liderazgo directivo en la educación básica. Trabajaron según un enfoque cualitativo. Su muestra de

investigación consistió en la ficha de análisis documental. Su instrumento para la recolección de datos principal fue la ficha de análisis documental. Sus resultados demuestran que, es necesario reconocer la necesidad de evaluar los niveles de liderazgo y el impacto de la formación en la práctica educativa y reconocer las prácticas y estrategias que los líderes implementan en contextos específicos para construir una cultura de inclusión social, asegurar la calidad de la educación y apoyar de los equipos directivos. Concluyó que el análisis de las actividades realizadas por los líderes de las instituciones educativas debe basarse en la efectividad y el compromiso, tomando en cuenta las habilidades y competencias sustentadas en los cuatro pilares de la gestión del aprendizaje, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y las relaciones personales.

Por otro lado se tiene a Aguirre (2022) que en su estudio titulado “Clima institucional: una revisión bibliográfica”. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. (Artículo científico). El objetivo de su investigación consistió en analizar al clima institucional a través de una revisión de la literatura. Trabajó bajo un enfoque cualitativo. Utilizó material y recursos bibliográficos como muestra de investigación. Para ello seleccionó la ficha de análisis documental como instrumento para la recolección de datos. Obtuvo como resultado principal que, el clima organizacional es producto de las buenas relaciones entre sus miembros, además es necesario promover el desarrollo de la motivación, el trabajo en equipo y las habilidades sociales de los miembros para fortalecer las cualidades que les permitan liderar o gestionar con base en el talento, habilidades de liderazgo y comunicación con las personas y construcción de interacción social entre todos. Concluyó que, un ambiente de trabajo positivo promueve la creatividad, la comunicación efectiva y el compromiso, fortaleciendo así la cohesión del equipo, por otro lado, un clima institucional negativo puede crear tensión, emociones negativas y reducir el desempeño de los empleados.

Finalmente se tiene a la investigación de Castillo (2022) quien en su investigación “Liderazgo directivo y clima institucional en la Institución Educativa N° 88047 - Nuevo Chimbote, 2021”. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis de maestría). Buscó determinar una relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en una institución educativa. Trabajó bajo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional. Para ello contó con una muestra conformada por 30 docentes a los que aplicó un cuestionario por ser su instrumento de investigación. Sus resultados demuestran que, el coeficiente de correlación entre el liderazgo

directivo y el clima institucional es de 0,542 demostrando la existencia de una correlación positiva moderada. De este modo llegó a concluir que, es importante crear grupos de trabajo compuestos por administradores y docentes para desarrollar actividades que promuevan el diálogo, fomenten el bienestar institucional y enfatizen el papel de los administradores como líderes.

Ahora bien, en lo que respecta a los antecedentes de nivel local o regional, se tiene a Arzani (2023), pues en su investigación “Influencia del liderazgo directivo como factor de mejoramiento de la calidad educativa en una institución educativa de Trujillo-2022”. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis de maestría). La finalidad de su estudio consistió en determinar la influencia del liderazgo directivo en la mejora de la calidad educativa. Su investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional y corte transversal. Fueron 65 los docentes que conformaron su muestra de investigación, así que utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Tras aplicar la prueba de Rho de Spearman demostró que el liderazgo directivo y su influencia en la calidad educativa fue de 0.835. Concluyó que un liderazgo efectivo puede llegar a aumentar el rendimiento académico de los estudiantes, puesto que sus docentes están capacitados para cumplir con sus obligaciones.

De igual manera la investigación de Yábar (2022) titulada “Clima organizacional y desempeño docente en contexto de pandemia, en una institución educativa, Trujillo 2022”. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis de doctorado). Tuvo como objetivo principal desarrollar una correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente. De tipo cuantitativo y nivel correlacional no experimental. Su muestra la conformaron 43 docentes, utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Sus resultados indicaron que existe correlación significativa y directa a nivel total entre ambas variables de estudio ($Rho = 0.577$; $P < 0.01$). Concluyó que un clima organizacional o institucional adecuado favorece el desarrollo de las habilidades del maestro, lo que a su vez aumenta su nivel de desempeño y la calidad de sus enseñanzas.

Por último se tiene a Montoya et al. (2021) y a su investigación “Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib S.A.-Trujillo- 2020”. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar. (Artículo

científico). Su objetivo consistió en evaluar la influencia del clima organizacional o institucional sobre el desempeño laboral. De tipo cualitativo de nivel correlacional no experimental. Tuvieron el apoyo de 24 empleados para formar su muestra. Seleccionó el cuestionario como instrumento de investigación. Sus resultados evidenciaron la existencia de una influencia positiva muy fuerte de 0,692 entre clima organizacional y el desempeño laboral. Concluyeron que los jefes deben motivar a los colaboradores para que ellos se sientan comprometidos.

2.2. Referencial teórico

Para Nurdin et al. (2022) el liderazgo directivo es importante en las escuelas porque brinda a la plana docente la capacidad para definir una visión clara y establecer metas educativas que promuevan la excelencia académica, así como crear un ambiente escolar positivo que promueva el crecimiento personal y profesional de docentes y estudiantes. Asimismo, Espinoza et al. (2021) mencionan que un liderazgo directivo eficaz puede influir en la cultura escolar para promover la colaboración, la innovación y la resolución de problemas, lo que a su vez afecta directamente la calidad de la instrucción. Rico et al. (2022) mencionaron que el personal directivo desempeña un papel clave en la construcción de relaciones sólidas con la comunidad educativa, promoviendo la participación de los padres, la participación de la comunidad y garantizando que la escuela responda a las necesidades de los alumnos a través del liderazgo directivo. Dicho de otro modo, el liderazgo directivo es fundamental para establecer una dirección estratégica eficaz que garantice que la escuela esté alineada con el progreso educativo, la práctica docente actual y las necesidades cambiantes de los alumnos (Mukherjee y Mulla, 2022). Además Lonati (2020) asegura que un liderazgo directivo sólido puede ayudar a promover la equidad y la inclusión en la educación y garantizar que cada estudiante tenga el apoyo que necesita para alcanzar su máximo potencial, independientemente de sus antecedentes o circunstancias personales.

En lo que respecta al clima organizacional, según autores como Hassi et al. (2021) este es importante porque afecta directamente el bienestar de los estudiantes, el rendimiento académico y el desarrollo general, así como la satisfacción laboral y la productividad del personal educativo y administrativo. Por su parte, Yi et al. (2022) asegura que un clima organizacional positivo fomenta un ambiente que promueve el aprendizaje, aumenta la motivación y la confianza en la comunidad educativa y ayuda a construir relaciones

saludables entre los miembros de la institución. Además, Schwarz et al. (2023), Zafar et al. (2023) y He et al. (2023) argumentan que el clima organizacional incide en la cohesión y cooperación en la comunidad escolar, promueve la comunicación efectiva, la resolución constructiva de conflictos y la implementación exitosa de proyectos y metas de aprendizaje; asimismo, afirma que un clima organizacional saludable fortalece la identidad y los valores de la institución, fomentando el sentido de pertenencia y compromiso con la misión educativa y la excelencia académica y educativa; finalmente el clima organizacional de la escuela afecta la percepción del público sobre la calidad de la educación, afecta la reputación de la institución y su capacidad para atraer y retener estudiantes y empleados calificados.

Ahora bien, en cuanto a las teorías que fundamentan la primera variable de estudio es la teoría del liderazgo transaccional de Burns (1978) la cual dice que, para garantizar la consecución de los objetivos institucionales es necesario mantener el orden para premiar o reprender a las acciones y decisiones tomadas por los distintos trabajadores de la organización; al respecto Ghuzayyil (2021) argumenta que, todas las personas tienen la capacidad de convertirse en líderes si estos son influenciados por las acciones y decisiones de las personas que ya lo son. También se considera a la teoría del proceso de liderazgo de Max Weber (1979) citado por Northouse (2021) en la que se menciona que, toda situación de acción compleja surgirá un líder que enseñará a un grupo de personas la importancia de la cooperación para el cumplimiento de los objetivos sociales o grupales.

En cuanto al clima organizacional, se tiene a la teoría de campo en ciencias sociales de Lewin (1951) citado por Mayo (2022) la cual menciona que, el comportamiento de todas las personas dentro de cualquier grupo social se ve influenciado por la autopercepción del individuo así como a la tensión psicológica producida por el ambiente en el que se encuentre. También se tiene a la teoría de Forehand y Glimer (1964) citado por Himabindu y Nagender (2022) quienes aseguran que, el comportamiento y percepción de las personas en las organizaciones da pie a la calidad de sus relaciones interpersonales. Finalmente se tiene a la teoría del clima organizacional de Likert (1961) citado por Vargas (2022) en donde se menciona que, las acciones tomadas por los subordinados son resultado directo del comportamiento gerencial que llegan a percibir y a las condiciones organizacionales de su puesto de trabajo.

A fin de contar con un mayor entendimiento respecto a las variables, se procede a presentar las definiciones correspondientes de las mismas, partiendo por el liderazgo directo, el cual de acuerdo con Simbron y Sanabria (2020) es una capacidad que le permite a los líderes tomar decisiones estratégicas para dirigir hábilmente un equipo hacia el logro de los objetivos de una organización, estos líderes que emplean este estilo de liderazgo ejercen su autoridad y establecen una visión clara para la institución, inspirando a sus subordinados a perseguir la visión con un profundo sentido de propósito. De manera similar Rodas y Pérez (2021) aseguran que el liderazgo directivo es el talento que poseen algunas personas para inspirar a sus pares a lograr objetivos particulares, lo que se caracteriza por su énfasis en la productividad y el logro de resultados mensurables, quienes ocupan puestos directivos tienen la responsabilidad de establecer objetivos precisos, formular planes para lograrlos y garantizar que la ejecución de estas estrategias se lleve a cabo con éxito. Para Aparicio et al. (2020) el concepto de liderazgo directivo implica la capacidad de dirigir una organización hacia el triunfo mediante una orientación eficaz y una asignación adecuada de recursos, así que, los que practican el liderazgo directivo asumen la responsabilidad de emitir juicios fundamentales y establecer objetivos estratégicos. De acuerdo con Fretes (2020) dentro del ámbito académico, el liderazgo directivo se ha definido como la capacidad de los líderes escolares de motivar y dirigir tanto al personal docente como no docente hacia la consecución de objetivos educativos, esto implica el establecimiento de un entorno propicio que fomente tanto la innovación pedagógica como la colaboración, así como un fuerte sentido de compromiso, que en última instancia garantice no sólo la excelencia académica sino también el bienestar general de la comunidad educativa. Finalmente, Jáuregui et al. (2022) menciona que, el liderazgo directivo se refiere a la capacidad de los administradores escolares de ofrecer orientación lúcida y dirección estratégica al establecimiento educativo. Abarcando la gestión de equipos, el fomento de una cultura de educación y conocimiento y el cultivo de conexiones sólidas con profesores, alumnos y padres.

En lo que respecta al clima institucional u organizacional se define según autores como Pomirleanu et al. (2022) como la percepción general que los individuos dentro de una institución tienen sobre su entorno de trabajo se conoce como clima institucional, esta percepción abarca varias facetas, que incluyen, entre otras, las conexiones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y las políticas organizacionales. De forma similar Vanajan et al. (2020) entiende al clima institucional como una manifestación tangible de la cultura de

una organización a través de reglas, rutinas, rituales y comportamientos observables cotidianos no escritos. Para Cenas et al. (2020) el clima institucional en un contexto académico es la percepción que tienen los miembros de la institución educativa sobre su ambiente de trabajo y aprendizaje, que incluye aspectos como la relación entre docentes y estudiantes y la calidad del ambiente educativo. De acuerdo con Cahuapaza (2020) el clima institucional también incluye la eficacia de la infraestructura, las políticas de gestión, la participación de los estudiantes y los procesos administrativos, ya que las escuelas tienden a crear un entorno propicio para el aprendizaje.

Ferreira (2021) Mencionó que, el liderazgo directivo se caracteriza por favorecer la colaboración y participación de los colaboradores, también aumenta el intercambio de información y retroalimentación entre los líderes y los subordinados, reconoce las buenas acciones y rendimiento laboral e identifica, comunica y de ser necesario sanciona las deficiencias y problemas. De manera similar Ruíz (2022) asegura que la principal característica del liderazgo directivo es la facilidad con la que propicia un ambiente colaborativo entre los líderes y sus seguidores, para que una institución funcione de manera óptima, tenga una personal capacitado, aumente su productividad, y mejore los procesos internos y externos de la organización. Jiménez (2020) asegura que, el liderazgo directivo lo caracteriza la promoción de la comunicación y el asertividad, así como la capacidad de los líderes de sobrellevar y dirigir a sus espaldas a sus compañeros para conseguir los objetivos de la institución, los objetivos sociales y los objetivos personales. Maureira et al. (2022) también destacó que una de las características más resaltantes sobre el liderazgo directivo es el compromiso de las personas por alcanzar los objetivos de la institución, para fortalecer sus atributos y reducir sus deficiencias ayudando a sus compañeros de trabajo en lo que estos necesiten. Finalmente se encuentra Gutiérrez, (2020) argumenta que el liderazgo directivo se caracteriza principalmente por que facilita la dirección de las personas hacia el cumplimiento de una meta mediante la adaptación al cambio, el aprendizaje y el entusiasmo.

En cuanto a las características del clima institucional se tiene a Hu et al. (2022) quien menciona que, esta variable se caracteriza por favorecer la mejora de la comunicación interna, propiciando la creación de canales de comunicación abiertos e independientes, también ayuda a mejorar el liderazgo de los empleados y sus superiores, también se caracteriza por mejorar la capacidad de colaboración entre empleados. Para reforzar lo

anterior Xing et al. (2023) asegura que el clima institucional se caracteriza por fomentar un ambiente de confianza y respeto entre los miembros de una organización, también es caracterizado por la innovación en los procesos y el aprendizaje continuo para el desarrollo personal y profesional de los individuos. Según West y Sacramento (2023) esta variable se caracteriza por los ambientes de motivación y satisfacción laboral, así como por la calidad de los ambientes físicos y por sus recursos y por enfocarse en el bienestar físico, emocional y psicológico de las personas. Una de las características principales del clima institucional según Xu et al. (2022) es la cultura inclusiva porque busca promover la diversidad social y la inclusión de personas con creencias distintas para propiciar un ambiente de trabajo rico en culturas. Finalmente Pradoto et al. (2022) asegura que el clima institucional tiene como principal característica a la resolución de conflicto debido a que permite abordar a los empleados diferentes perspectivas para resolver los problemas que puedan llegar a presentarse durante su jornada laboral.

Yangali y Torres (2020) aseguran que, el liderazgo directivo se encuentra dividido en 4 dimensiones, siendo uno de esos el liderazgo autoritario coercitivo (Es un estilo de liderazgo autoritario unidireccional en el que todas las decisiones son tomadas de forma vertical descendente); también se puede llegar a encontrar a la dimensión del liderazgo autoritario benevolente (Es un estilo de liderazgo caracterizado por tomar en cuenta las opiniones o posiciones de los empleados durante la toma de decisiones, debido a cierto nivel de confianza que tienen los directivos con sus subordinados), también se encuentra el liderazgo consultivo; (En donde los trabajadores pueden responder a las consultas y dudas de sus superiores, pero decisión final está en manos de los directivos); Finalmente se encuentra el liderazgo participativo (Es un estilo de liderazgo que dota de cierto grado de autonomía a los empleados para que estos ejerzan sus funciones como deseen con la aprobación o supervisión de los directores). Dentro del contexto académico Hernán y Carrión (2021) aseguran que el liderazgo directivo puede llegar a evaluarse a partir de 4 dimensiones, la primera es la influencia idealizada (Es la capacidad de las personas de generar confianza en sus compañeros para que estos los vean como líderes o ejemplos a seguir); también se encuentra la motivación inspiradora (Es la capacidad incentivar a las personas de cumplir con sus obligaciones de forma satisfactoria mediante estímulos o recompensas); Consideración individualizada (Es la capacidad del líder de enfocar su tiempo y recursos a ayudar a aquellos que tienen una mayor cantidad de problemas); por ultimo está la

estimulación intelectual (Es un proceso que busca aumentar las capacidades cognitivas de los docentes). Por otro lado Méndez (2022) asegura que el liderazgo directivo se puede llegar a evaluar a partir 2 dimensiones, siendo la primera la gestión académica (Son las condiciones para la mejora del rendimiento académico que el director pone a disposición de los docentes y estudiantes de los aprendizajes para promover un escenario adecuado de la convivencia y participación de la escuela); y por último se encuentra la dimensión de la orientación de los procesos pedagógicos (Es el monitoreo y acompañamiento a los docentes para evaluar su nivel de conocimiento técnico, didáctico y pedagógico para ayudarlos en su trabajo de la escuela).

Para Arévalo et al. (2021) el clima institucional se encuentra conformado por 5 dimensiones, siendo una de estas la realización personal (Es la capacidad del individuo de alcanzar sus objetivos y lograr sus propósitos de forma satisfactoria); también se encuentra el involucramiento personal (Es el nivel del sentimiento de pertenencia del trabajador a la organización, por lo que este buscará participar de una u otra forma dentro de las distintas actividades laborales o recreativas que organice la institución); una dimensión importante es la supervisión (Es una de las obligaciones de los miembros de mayor rango en cada área laboral, consiste en observar si cada empleado cumple con su trabajo, usa el equipamiento adecuado, no genera problemas, entre otros, con la finalidad de llevar un registro que puede ser usado para sancionar o recompensar a los empleados); también se encuentra la comunicación (es la calidad y rapidez con la que llega la información a todos los miembros de la organización); Finalmente se encuentran las condiciones laborales (Es la calidad general del ambiente de trabajo que facilita o dificulta las labores de los empleados). Por otro lado (Chagray et al., 2020) asegura que, el clima institucional se puede llegar a medir a través de 3 dimensiones, empezando por el liderazgo (Es la capacidad de dirigir a las personas hacia el cumplimiento de las metas institucionales hacerlos sentir presionados); también señala a las relaciones interpersonales (Es el grado y calidad de los lazos de amistad que los trabajadores tejen durante su estancia en la organización); por ultimo menciona a la motivación (Es el impulso de hacer o lograr algo por cuenta propia). En cambio Antequera et al. (2022) formula que, el clima institucional se evalúa a través del análisis de 8 dimensiones, siendo la primera dimensión los métodos de mando (Es la habilidad de los directores de influir en sus trabajadores); también se halla a la motivación (Es el impulso del trabajador de alcanzar las metas de la empresa); también se lo puede evaluar a través de la

comunicación (Es la calidad del intercambio de información); otra dimensión a destacar es la interacción e influencia (Es la calidad de las interacciones de los líderes con sus seguidores y que tanto influyen sobre ellos para alcanzar los objetivos institucionales; la toma de decisiones (Es la división del trabajo para el cual el superior a cargo deberá tomar las mejores decisiones que favorezcan el desarrollo de su área); también se halla la planificación (es la capacidad de idear estrategias y planes de acción); Control (Es un proceso de supervisión que consiste en verificar si todos los procesos se llevan a cabo sin ningún inconveniente); Finalmente se encuentra la dimensión de capacitación y adiestramiento (Proceso en el cual se fortalecen las capacidades de los empleados para hacerlos más efectivos durante su jornada laboral).

Para finalizar, en cuanto a los beneficios y limitaciones del liderazgo directivo, Sanchez et al. (2022) refieren que la capacidad del líder contribuye e influye en los demás para poder imaginarse los posibles y prometedores resultados en el futuro que puede presentar la institución en el futuro, sin embargo, el hecho de que cada líder presenta su propia creencia personal, conlleva muchas veces a generar tensiones entre sus miembros que no comparten la misma ideología o no se encuentran alineados a los objetivos institucionales. En línea con lo anterior mencionado, Al Shehhi et al. (2021) otra de las principales limitaciones que comparten muchas personas que se encuentran ocupando un cargo directivo y requieren ser vistos como líderes, es la escasa o nula presencia de ciertas competencias o habilidades para direccionar a sus miembros, conllevando de esta manera a la generación de un impacto negativo, al ser incapaces de interactuar y orientar a un mismo fin a los individuos que conforman la organización.

Ahora bien, en cuanto al clima institucional, este posee ciertas deficiencias y limitaciones, tal y como lo menciona Velarde et al. (2022) los directores por su cargo gerencial dentro de las escuelas comúnmente tienen ideas erróneas sobre los problemas de los maestros, lo que los hace tomar decisiones desacertadas para solucionar dichas dificultades, lo que termina por generar un sentimiento de desagrado y disgusto entre los profesores.

III. MÉTODOS

El trabajo académico se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo, mismo que según Nassaji (2020) se define como aquella investigación en el que el objetivo central del investigador es el de comprender así como de explorar, contextualizar e interpretar variables sin la necesidad de llevar a cabo procedimientos de índole estadístico, que permitan generar resultados creíbles a partir de información pertinente. Asimismo, se fundamentó en un estudio de revisión bibliográfico, en el que autores como Kraus et al. (2022) indican que este tipo de estudios es el que conlleva al investigador, a recoger y resumir ciertos temas específicos con el único propósito de contestar a las interrogantes u objetivos formulados.

De esta manera, el marco teórico se encontró conformado por un total de 13 trabajos académicos para elaborar los antecedentes (entre artículos y tesis) y 51 artículos científicos para el marco referencial teórico. Asimismo, cabe destacar que estas fuentes fueron extraídas de las páginas institucionales así como de revistas indexadas en Scielo, Scopus, Redalyc, entre otros, siendo trabajos tanto de contexto nacional como internacional.

Los resultados se desarrollaron a partir de los objetivos fijados en el capítulo I, sobre los cuales se ha desarrollado las teorías principales que sustentan el presente trabajo de investigación. En tal sentido y sin nada más que decir, se presenta a continuación las principales conclusiones teóricas a las cuales se ha arribado con el presente trabajo

IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

Se logró determinar la importancia del liderazgo directivo y el clima institucional en la educación básica regular además de que, se encuentran estrechamente relacionados, pues autores como Nurdin et al. (2022) y Espinoza et al. (2021) indican que el liderazgo directivo proporciona a los docentes y demás miembros de una institución educativa ciertas metas así como una visión clara de hacia dónde se desea llegar, contribuyendo de esta manera a influenciar en la cultura escolar, lo cual se ve reflejado en el desarrollo y promoción de la colaboración, ayuda mutua, innovación y resolución conjunta de problemas, aspectos que conforman la base para generar cierto tipo de clima institucional y es que, según autores como Yi et al. (2022) y Schwarz et al. (2023) el clima organizacional desarrollado de manera positiva influencia en todos los actores de la institución, desde los alumnos hasta los docentes y personal administrativo, promoviendo la cohesión, cooperación y comunicación efectiva.

Se ha identificado la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular, ello a razón de que ambas variables presentan beneficios similares, pues se ven envueltas en un círculo continuo y perpetuo, pues el liderazgo directivo fomenta las bases para generar un ambiente de trabajo adecuado para el personal, libre de problemas y tensiones, aspectos que finalmente influyen en la generación del clima institucional, el cual es un reflejo de las acciones tomadas y condiciona las estrategias futuras para la solución de problemas y conflictos a cargo del líder, por lo que se puede afirmar que el beneficio principal es la generación de un espacio en el que sea posible que todos trabajen hacia una misma mira, mientras que, las limitaciones principales suelen encontrarse relacionadas con la falta de preparación, conocimientos y competencias del líder.

Se ha logrado fundamentar teóricamente la importancia del liderazgo directivo y clima institucional en la educación básica regular, teniendo de esta manera bases como el de la teoría del proceso de liderazgo de Max Weber (1979) citado por Northouse (2021) en el que manifiesta que el liderazgo es un proceso paulatino y secuencial en el que la tarea del líder se centra en la enseñanza de lo importante de cooperar para cumplir las metas. En lo que respecta al clima institucional, se encontraron teorías como la de Lewin (1951) citado por Mayo (2022) y la teoría de Forehand y Glimer (1964) citado por Himabindu y Nagender (2022), mismas que se entrelazan con la teoría de Max Weber, en la medida de que estipula que el clima se encuentra condicionado por el ambiente en el que se encuentre

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, L. (2022). Clima institucional: Una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280-1290. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578
- Al Shehhi, M., Alzouebi, K., & Ankit, A. (2021). An examination of the emotional intelligence of school principals and the impact on school climate in public schools in the United Arab Emirates. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1269-1289. <https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2020-0287>
- Alfaro, G. (2023). El liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada, Lima 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7240-7262. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6715
- Antequera, R., Ramírez, R., Santamaría, M., & Cano, D. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: Caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), Article 6. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Arévalo, J., Quiroz, S., & Delgado, J. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del área asistencial de un Hospital II- E de San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8615-8654. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.943
- Arzani, M. (2023). *Influencia del liderazgo directivo como factor de mejoramiento de la calidad educativa en una institución educativa de Trujillo-2022* [Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116209>
- Bustamante, J. (2023). Current Paradigms of Human Resources Management: Leadership and Organizational Climate in Organizations. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 1-7. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25515>
- Cahuapaza, J. (2020). Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno. *Ñawparisun - Revista de Investigación Científica*, 2(2), Article 2.

- Castillo, G. (2022). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047—Nuevo Chimbote, 2021* [Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84637>
- Cenas, F., Blaz, F., & Castro, W. (2020). Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas del distrito La Esperanza—UGEL N° 02 – 2020. *Revista Polo del Conocimiento*, 1(1). <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2722>
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: Una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236.
- Escudero, G. (2020). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa No 8168 “Los Ángeles de Naranjal” Carabayllo, 2020* [Maestría, UNiversidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50110>
- Espinoza, E., Ramírez, V., Vildoso, J., & Berrocal, S. (2021). The directive leadership and the quality of the learning students graduated from the educational institutions of the network 13—UGEL - 04, Comas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2586>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(5), 1-20. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101
- Gavino, T. (2022). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una unidad educativa del cantón Milagro—Ecuador, 2022* [Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107697>
- Ghuzayyil, S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(1).

- <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Gómez-Obregón, M. V., & Zambrano-Vera, G. E. (2023). Liderazgo escolar en el proceso de aprendizaje en los estudiantes del programa EPJA. *MQRInvestigar*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.2449-2471>
- Gutiérrez, Y. (2020). Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202022>
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebesen, S. (2021). Empowering leadership and innovative work behavior: The mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503-518. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
- He, Y., Payne, S., Beus, J., Muñoz, G., Yao, X., & Battista, V. (2023). Organizational climate profiles: Identifying meaningful combinations of climate level and strength. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 595-620. <https://doi.org/10.1037/apl0001036>
- Hernán, C., & Carrión, G. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. *Revista Conrado*, 17(79), 114-119.
- Himabindu, P., & Nagender, R. (2022). Influence of organizational Climate on Employee Commitment and Job Satisfaction at Tech mahindra. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 14(3), 1-10.
- Hu, H., Gong, H., Ma, D., & Wu, X. (2022). Association between workplace psychological violence and work engagement among emergency nurses: The mediating effect of organizational climate. *PLOS ONE*, 17(6), e0268939. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268939>
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Organizational climate studies: Integrative review. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2021). *Liderazgo de escuelas* [Web Site]. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Jáuregui, J., Chávez, P., Menacho, I., Ramírez, L., & Romero, E. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 648-658. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Jimenez, S. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito

- 07d01 del cantón Pasaje. *Ciencia y Educación*, 1(5), Article 5.
<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0105202028>
- Jiménez-Vivas, A., Garay, S., & Parraguez-Núñez, P. (2023). Diagnóstico de las competencias de liderazgo escolar en directivos salesianos. *Alteridad*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.17163/alt.v18n2.2023.06>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577-2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Lonati, S. (2020). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.003>
- Maureira, O., Guíñez, C., Atenas, N., Maureira, O., Guíñez, C., & Atenas, N. (2022). Características del liderazgo de la jefatura departamental en matemática de un centro de alto desempeño en educación secundaria en Chile. *Revista Innovaciones Educativas*, 24(36), 71-83. <https://doi.org/10.22458/ie.v24i36.3895>
- Mayo, J. (2022). La teoría de campo en la ciencia social. *Comunitania: Revista internacional de trabajo social y ciencias sociales*, 1(24), 99-102.
- Méndez, C. (2022). Liderazgo directivo en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 al 2019. *Revista TE & ET*, no. 32. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/139044>
- Montoya, J., Vásquez, E., Cordova, J., & Ramírez, W. (2021). Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib S.A.-Trujillo- 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10849-10863. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1136
- Mukherjee, S., & Mulla, Z. (2022). Empowering and Directive Leadership: The Cost of Changing Styles. *Business Perspectives and Research*, 10(2), 251-266. <https://doi.org/10.1177/22785337211008321>
- Munna, A. (2021). Strategic Management, Leadership and Staff Motivation: Literature Review. *International Education and Culture Studies*, 1(1), Article 1.
- Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427-431. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Nurdin, N., Ahmad, Y., & Imammul, I. (2022). The Influence of Directive Leadership Style, Motivation, and Discipline on Performance Personil Kompi 1 Batalyon B Pelopor Brimob Sumbawa | Empiricism Journal. *Empiricism Journal*, 3(2). <https://journal-center.litpam.com/index.php/empiricism/article/view/961>
- Pomirleanu, N., Gustafson, B. M., & Townsend, J. (2022). Organizational climate in B2B: A systematic literature review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 105, 147-158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *IOSS PRESS*, 71(2), 345-355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Quispe-Llactahuaman, S. M., Dávila-Asenjo, M., Cubas-Díaz, M., & Tapia-Díaz, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), Article 27. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Rico, R., Uitdewilligen, S. G., & Dorta, D. (2022). Patterns of team adaptation: The effects of behavioural interaction patterns on team adaptation and the antecedent effect of empowering versus directive leadership. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(4), 365-378. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12379>
- Rodas, W., & Pérez, M. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90-104.
- Ruíz, V. (2022). Liderazgo directivo y gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial UGEL 01 de Lima. *IGOVERNANZA*, 5(17), Article 17. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.181>
- Sampat, S., Parasnis, A., Vasudevan, S., & Barón, J. (2022, abril 13). *¿Una crisis nos obligará a replantear el liderazgo escolar? Perspectivas de un intercambio Sur-Sur* [Corporate Blog Web]. World Bank. <https://blogs.worldbank.org/es/education/una-crisis-nos-obligara-replantear-el-liderazgo-escolar-perspectivas-de-un-intercambio>
- Sanchez, J. E., Paul, J. M., & Thornton, B. W. (2022). Relationships among teachers' perceptions of principal leadership and teachers' perceptions of school climate in the high school setting. *International Journal of Leadership in Education*, 25(6), 855-875. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708471>

- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J., & Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: The roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197-222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>
- Septa, D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Dewi, P., Saputra, E., Rizki, M., & Sova, M. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 1-12.
- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Sitanggang, N., Luthan, P., & Hamid, A. (2022). Directive leadership style of vocational high school principals. *AIP Conference Proceedings*, 2489(1). <https://doi.org/10.1063/5.0093994>
- Vanajan, A., Bültmann, U., & Henkens, K. (2020). Health-related Work Limitations Among Older Workers—The Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate. *The Gerontologist*, 60(3), 450-459. <https://doi.org/10.1093/geront/gnz073>
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Velarde, J., Ghani, M. F., Adams, D., & Cheah, J. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 163-184. <https://doi.org/10.1177/1741143220937311>
- Villegas, D. A., Colquepisco, N. T., Cuba, S., Saavedra, P., & Vilca, M. (2023). Pautas para la elaboración de un artículo científico modelo IMRyD. *Revista Innova Educación*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.05.004>
- West, M., & Sacramento, C. (2023). Chapter 21—Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. En R. Reiter & S. Hunter (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity (Second Edition)* (pp. 317-337). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91840-4.00024-4>
- Xing, L., Lu, Y., Shi, Z., Liu, W., & Zhang, H. (2023). Moderating effect of organizational climate on the relationship between research motivation and learning engagement

- among nurses taking part-time master's program: A cross-sectional study. *Nurse Education in Practice*, 68, 103604. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103604>
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, e9067136. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Yábar, A. F. (2022). *Clima organizacional y desempeño docente en contexto de pandemia, en una institución educativa, Trujillo 2022* [Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101878>
- Yangali, J., & Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 60. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>
- Yaranga, L. A., Quispe, K. L., Cruz, C. E. A., Yaranga, L. A., Quispe, K. L., & Cruz, C. E. A. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 698-711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Yi, L., Nien, L., & Ji, L. (2022). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626-637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Zafar, H., Ho, J. A., Chea, J., & Mohamed, R. (2023). Promoting pro-environmental behavior through organizational identity and green organizational climate. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 483-506. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12347>

ANEXOS

Anexo 1: Captura de reporte Turnitin

