

## LIDERAZGO DIRECTIVO EN CLIMA INSTITUCIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

MANAGERIAL LEADERSHIP IN INSTITUTIONAL CLIMATE: A SYSTEMATIC REVIEW

### José Luis Peche Sanes

jlpeches@ucvvirtual.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-4375-7885>  
Universidad Cesar Vallejo  
Perú

### Nancy Nélica Cortez Rodríguez

ncortezro@ucvvirtual.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-2691-6661>  
Universidad Cesar Vallejo  
Perú

### Teresita del Rosario Merino Salazar

trmerinos@ucvvirtual.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-8700-1441>  
Universidad Cesar Vallejo  
Perú

**Recibido:** julio, 2023

**Aceptado:** octubre, 2023

### Resumen

Este artículo de revisión de información teórica tiene por finalidad realizar la exploración, investigación de artículos referentes a las variables de Liderazgo directivo y clima institucional, para describir la relación entre estas variables. El Liderazgo directivo permite orientar a los maestros, favoreciendo el buen clima institucional para la mejora de los aprendizajes y obtener las metas institucionales, poniendo especial interés en la promoción de un buen clima al interior de la organización. En la recolección de información se emplearon palabras clave como Liderazgo directivo, clima institucional y como se relacionan. Se recopilieron artículos de diversas revistas indexadas y tesis, así como también bases teóricas de autores como apoyo de la revisión bibliográfica reconociendo la relación del Liderazgo directivo, clima institucional. Finalmente, es posible concluir que existe una relación importante con respecto a Liderazgo directivo y clima institucional, basados en las conclusiones de los artículos revisados, la mayoría coincide en una relación significativa de las variables propuestas en sus distintas dimensiones.

Palabras clave: Liderazgo directivo, clima institucional, relación.

### Abstract

This theoretical information review article aims to explore and investigate articles referring to the variables of managerial leadership and institutional climate, to describe the relationship between these variables. Directive Leadership allows teachers to be guided, favoring a good institutional climate to improve learning and achieve institutional goals, placing special interest in promoting a good climate within the organization. Key words such as management leadership, institutional climate and how they are related were used in the collection of information. Articles from various indexed journals and theses were collected, as well as theoretical bases of authors to support the bibliographic review, recognizing the relationship between managerial leadership and institutional climate. Finally, it is possible to conclude that there is an important relationship with respect to managerial leadership and institutional climate, based on the conclusions of the reviewed articles, the majority agree on a significant relationship of the proposed variables in their different dimensions.

Keywords: Executive leadership, institutional climate, relationship.

## Introducción

El estudio del liderazgo ha sido una parte importante y central de la literatura sobre gestión y comportamiento organizacional durante varias décadas (Yukl, 1989). En la actualidad, es característico de la sociedad la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad en los diferentes aspectos del desarrollo social, económico y educativo entre otros. El aumento de la importancia del liderazgo escolar en los últimos 20 años ha estado acompañado por el desarrollo de teorías, con la aparición de nuevos modelos y la redefinición y desarrollo de enfoques establecidos (Bush y Glover, 2014).

En esa línea, surge el concepto de liderazgo gerencial de un director de escuela, el cual es importante y necesario para administrar la educación en las escuelas de manera efectiva y eficiente para lograr la educación de calidad esperada por todas las partes. El director de la escuela es el verdadero administrador de la organización que hizo las estrategias que se han decidido para lograr los objetivos educativos. Como gerente, el director debe tener la capacidad de realizar funciones gerenciales relacionadas con actividades de gestión como la planificación, la organización y el control de la actuación (Tobin, 2014; Jazzar, 2004).

Robinson et al. (2015) plantean que tradicionalmente se piensa que los directivos cumplen un conjunto de actividades de control, asistencias, tiempos, avance curricular, etc., y que en su labor no tienen cabida las teorías educativas actuales que permiten que los padres de familia intervengan manifestando su satisfacción con el servicio que reciben sus hijos en la institución educativa. Montenegro (2015) afirma que el liderazgo directivo se orienta hacia el logro de competencias, donde la actividad tanto de docentes como de los directivos deben coordinar con el padre de familia de para mejorar la gestión educativa.

Según el Ministerio de educación del Perú (MINEDU, 2016), cuando se ejerce el liderazgo directivo, el uso estratégico de los recursos humanos y materiales logran las metas propuestas, porque los docentes y los recursos de la institución orientándolos se orientan al logro de las metas propuestas, manteniendo una comunicación efectiva con los diferentes elementos intervinientes en el proceso educativo.

La organización de las naciones unidas (UNESCO, 2015) indica que la problemática de la equidad en el liderazgo desde la perspectiva de género es preocupante en el ámbito educativo. El sexo femenino aún muestra mínima representatividad en cargos directivos, en organismos estudiantiles y a nivel ministerial en lo educativo, al igual que en países desarrollados y subdesarrollados. Un dato del 2015, muestra que existían solamente 69 ministras de educación (Unión Interparlamentaria, 2015). Inclusive en estados donde la mayoría son maestras, muy pocas desarrollan el puesto de directoras en el ámbito educacional (UNESCO, 2015).

De acuerdo a las estadísticas en las naciones hay un alto porcentaje de profesoras en cargos de dirección en el nivel pre escolar, esto muestra una tendencia decreciente significativa en los niveles primaria y secundaria, se puede notar inclusive en naciones que lideran la igualdad de género como por ejemplo en Finlandia. Estas diferencias en cuanto a profesoras en puestos directrices en el nivel primario y secundario llegan a 45 puntos. Un ejemplo es que en 2013 en Corea hubo un descenso de maestras preescolares de 93% a 23% en escuelas secundaria de los primeros ciclos y a y 9% en escuelas secundarias de ciclo segundo.

El liderazgo es catalogado como fundamental en la calidad educativa (OCDE, 2013, UNESCO-IPE-IWGE, 2012). Los estudios respecto a liderazgo han aumentado prioritariamente en temática respecto al perfil del líder, sus roles y actividades. OCDE (2013) hace eco en cuestiones de líderes educativos. En el informe Liderazgo para el Aprendizaje se afirma que el sistema educativo debe darle un nuevo significado al aprendizaje para la vida, centrarse en los alumnos cuyos desempeños suceden al interior y exterior del espacio educativo, mediados por quienes dirigen y los que enseñan.

Para Gago (2006) el líder directivo al gestionar en educación es elemento decisivo para organizar estructuralmente el proceso las interrelaciones, el comportamiento y la convicción del maestro. Su influencia en los aprendizajes se da mediante el monitoreo en aula, al evaluar actividades programadas, para alcanzar metas institucionales con apoyo de sus colaboradores quienes se encuentran comprometidos condición que el compromiso asumido para en un ideal común. De la misma manera. Koontz y Heinrich (2004) afirman que en quien lidera descansa la planificación futura, propuesta de alternativas, la motivación de los colaboradores y la operativización de planes Dirige a sus trabajadores éticamente es honesto y siempre busca alcanzar los propósitos de su entidad.

Entonces, el liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de los propósitos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen en su personal y otras partes interesadas para compartir la visión. La filosofía, las estructuras y las actividades de la escuela están orientadas hacia el logro de esta visión compartida (Bush & Glover, 2014).

Para Grinbera, (1999), el líder directivo se centra en los objetivos institucionales y que facilita espacios para participación creando un clima institucional de confianza y cooperación. De allí la necesidad de formarlos desde los centros de educación superior con un perfil que contemple acciones de transformación del desempeño educativo tradicional. Para Lynch (1999), ser líder es influir en las actitudes del personal generando un clima de confianza y compromiso para cumplir responsabilidades y una práctica docente acertada a la vez que motivan en forma permanente hacia el éxito organizacional.

A nivel internacional mencionaremos los estudios de

Ferreira, R. (2021) en su artículo El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. Paraguay, en Ciencia Latina, el objetivo fue la descripción, comparación y análisis de publicaciones digitales referidas al líder directivo y como se relaciona con la gestión que realiza. El estudio es descriptivo comparativo Resumiendo respecto a la influencia del líder en las metas institucionales, los tipos de liderazgo más significativos son el transaccional y el transformacional. Se encontraron semejanzas en los estudios analizados, la urgencia del perfil adecuado del profesional directivo con énfasis en habilidad para solucionar conflictos y el rol del líder directivo Así también, se enfatiza el papel del Liderazgo directivo para la calidad educativa institucional.

Romero, C. (2021) en el artículo Liderazgo directivo en escuela que superan las barreras del contexto. Argentina, REICE. La finalidad fue entender como el liderazgo directivo es un elemento equitativo y eficaz en las instituciones educativas. La investigación es cualitativa, estudiando diversos casos del trabajo de los directores en entidades del nivel secundario en cuya selección se empleó la estadística de los índices de equidad y calidad en la educación y el nivel de escolaridad del padre referido a la condición de vulnerables. Como conclusión permiten el diseño de estrategias para el liderazgo de los directivos como base de políticas educacionales con calidad y justicia.

Aparicio, C. et al (2020) en el artículo Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela, Páginas de Educación, su propósito es el análisis de cómo orienta un Plan de Trabajo el mejoramiento directivo institucional. El estudio es mixto, descriptivo y las conclusiones indican que la estrategia propuesta respondió a los requerimientos de la entidad en cuanto a capacidades directivas necesarias para gestionar.

Ordoñez, C. et al. (2020) en el artículo Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano, publicado en la revista de negocios y estudios empresariales, se orientó al análisis de las variables propuestas a la luz de la legalidad que estableciera una teoría de apoyo a una eficiente administración institucional con miras lograr calidad en la educación. Es una investigación cualitativa de revisión de documentos legales sobre el funcionamiento de entidades educativas y el papel de los directivos. Los resultados establecen en el análisis una relación directa pues, el líder directivo tiene incidencia en el desenvolvimiento laboral de su personal. Se concluye que, en materia legal, la educación es derecho de las personas en Ecuador y es deber estatal proporcionar un sistema educativo de calidad para alcanzar los objetivos nacionales.

En el artículo de Parra, N. & Silva, A. (2020). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica en Ecuador,

de Latindex, su objetivo fue el diseño innovador de una propuesta para liderar con efectividad una entidad educativa que influya en el mejoramiento del clima laboral. El instrumento fue el cuestionario estandarizado de liderazgo del Ministerio educativo ecuatoriano. Las conclusiones indican que al implementar el plan de liderazgo se mejora el clima laboral institucional a la vez que este plan debe difundirse en aras de lograr la calidad de la educación.

A nivel nacional tenemos los estudios de:

Barrientos, D. y Alaina, R. (2021) en su artículo Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú de la revista Paidagogo, su propósito fue hallar la relación de variables, 172 maestros como muestra, investigación trasversal descriptiva y correlacional. Se usaron dos cuestionarios validados y estandarizados. Se concluyó que el liderazgo del director está relacionado significativamente, con el clima de su institución, de modo directo.

A nivel Regional

La investigación de Rojas, I. (2021) Gestión del talento humano para el clima institucional en las instituciones educativas polidocentes de primaria - Chongoyape. Perú, tesis para doctorado su objetivo fue implementar un planteamiento para gestionar el talento de las personas de manera que se optimice el clima de la institución educativa, se toma como base teórica las relaciones entre personas y un sistema abierto. La muestra fueron 50 profesores y se utilizó como instrumento para medir el clima de la organización una escala debidamente validada y confiable. En concordancia con los resultados dimensionales se concluye que se necesita implementar la propuesta para gestionar el talento humano con acciones estratégicas para que el clima de la institución sea óptimo.

En la publicación de Peláez, Y. y Merino, T (2020) Liderazgo pedagógico del director y clima institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N° 03 – Trujillo – 2017, de Perfiles de las Ciencias Sociales, buscó determinar si existía relación entre las variables propuestas. La muestra fueron 229 profesores pertenecientes a 12 entidades secundarias de educación pública. Los instrumentos fueron test de Liderazgo pedagógico directivo propuesto por el MINEDU y el test de Clima de la institución (Bris, 1999) validados y confiables. La conclusión muestra correlación directa, altamente significativa entre las variables de estudio sustentada en la correlación de Spearman. El fundamento teórico del liderazgo directivo lo define como la capacidad de gestión de la entidad administrando sus elementos, considera tareas de planificar organizar, dirigir y evaluar aspectos de pedagogía, administración e institucional (Reyes, 2012).

Por esto, los que dirigen la institución deben ser capaces de motivar e inspirar de una manera adecuada a los empleados sin cohesión de esfuerzos para lograr los objetivos trazados (Gutiérrez, 2017).

La normatividad está contemplada en el artículo 18 de la Ley de Carrera Pública Magisterial Ley N° 29062 señala que el director es responsable de crear un clima favorable en la institución donde el docente tenga un óptimo desempeño y se logren los aprendizajes (Díaz, 2010). También en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, establece que el líder debe desarrollar competencias y capacidades, las decisiones coherentes nos permiten desarrollar los roles, funciones como encargados de las instituciones educativas. (Minedu, 2014.). De esto se desprenden los tipos de liderazgo pedagógico, ético y transformacional.

Referente al líder pedagógico, Bolívar (1997) considera que debe equilibrarse los aspectos morales, funciones y profesionalidad para llegar a consensos entre docentes y directivos, delegar funciones, tomar decisiones en conjunto y trabajar colegiadamente en equipo. Para Leithwood (2009) este tipo de liderazgo debe coordinar, articular, con miras al logro de aprendizajes esperados, en concordancia con la visión, propósitos y metas.

La UNODC (2019) habla de liderazgo ético, donde el directivo es responsable en sus funciones de modo sobresaliente manifestando profesionalidad y ética. Por servir de ejemplo reflejado en la forma de organizar su entidad. Se busca que reflexionen sobre sus valores y regulen sus emociones, practiquen habilidades sociales en la interacción con sus colaboradores.

Los líderes transformacionales son creativos e innovadores acordes con las transformaciones institucionales, así es posible la respuesta ante la demanda comunal, se usa la democracia para crear conciencia para la productividad, buscar la excelencia y ser competentes (Briceño, 2018). En esa línea, también un factor de liderazgo efectivo del director es la organización/coordinación, que incluye funciones gerenciales del director. Valentine & Prater (2011) asegura que al controlar los espacios públicos, enfatizar la disciplina y manejar los problemas disciplinarios en sus oficinas, los directores protegen el núcleo educativo de las interrupciones. Los investigadores encontraron que hay otras funciones administrativas en las que los directores pueden amortiguar las aulas para que funcionen sin problemas. Por ejemplo, encontraron que los directores de las escuelas eficaces son más activos simplemente distribuyendo materiales de manera organizada y más solidarios con los proyectos especiales. Resumieron que “estos hallazgos indican que el comportamiento gerencial de los directores es importante para la efectividad escolar” (p. 38)

El liderazgo directivo analiza la práctica democrática de los que dirigen las escuelas en el afán de ser un directivo que fomenta el desarrollo de la profesionalidad docente (Leithwood, 2006). Esto indica que los directores diseñan acciones para adquirir y distribuir recursos promotores del desempeño profesional, planificación pedagógica, consensos en los colegiados, representatividad educativa total en función de acuerdo a las políticas educacionales (Bolívar, 2010).

Antezana (2018) dice que gestionar en lo pedagógico por parte de los directores se orienta a partir de las metas de aprendizaje, motiva a los maestros para la planificación, es mediador para construir el nuevo saber, promueve el trabajo en equipo, diversifica el currículo en función de las demandas estudiantiles.

Para Pacheco et al (2018) el liderazgo directivo está referido a optimizar refiere recursos físicos y financieros. pone en práctica el PEI, colabora pedagógicamente, proporciona recursos educativos y atiende las necesidades de la institucionales. También se muestra al gestionar otros servicios. Asimismo, para Holmberg & Tyrstrup (2010) el concepto de liderazgo está estrechamente relacionado con una percepción del orden de las cosas, de tal forma que lo expresan indicando que en el presente ciertas personas (los líderes) toman acciones que tienen consecuencias para el futuro porque otros (los seguidores) realizan actividades como consecuencia de estas acciones. Así, el liderazgo se convierte en una cuestión de relaciones entre las actividades que ocurren hoy y las que se espera que ocurran en el futuro. Esta visión de los directores como actores estratégicos con una misión claramente coloca al mismo en el centro del escenario de los procesos de construcción de sentido de los estudiantes y el cuerpo docente que estará influenciando.

Cabe mencionar que, aunque han surgido distintos estilos de liderazgo principal en la literatura principal, varios investigadores sugieren que no se puede discernir que un solo conjunto de comportamientos de liderazgo sea más efectivo que otros; los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuadas a su propia situación local (Bamburg & Andrews, 1991; Cuban, 1988; Deal & Peterson, 1994; Hallinger & Heck, 1996).

Respecto al sustento teórico sobre clima organizacional tenemos:

Likert en 1946 propuso su teoría sobre el clima de la institución, quizás la principal respecto a la aparición del clima institucional, indica que es el líder involucrado y preocupado por su personal.

Litwin y Stringer (1968) presentan su teoría basada en la motivación intrínseca del colaborador, el clima lo conforman las fases de desarrollo y gestión institucional. Se establece tres formas de clima, el autoritario que origina desmotivación y hay presión por tanto baja producción. El segundo clima es el favorable, con motivación y compromiso y por último un entorno con fraternidad, comodidad y responsabilidad. Consecuentemente hay elevada productividad.

Respecto al clima, existen las teorías

De las relaciones humanas, donde se pretende un buen clima para tener en la institución hay que relacionar el buen trato personal, respeto recíproco, motivación y estímulos, así se genera mayor productividad institucional.

De sistemas abiertos, concibe a los grupos como sistemas con sujetos relacionados que tiene diversas interrelaciones para equilibrar el entorno.

Dimensiones relacionadas con la variable clima institucional: Comunicación, motivación, confianza, participación.

Comunicación, para Deacon (1997), las personas requerimos dialogar y expresarnos en función de parámetros lingüísticos que corresponden a un entorno institucional.

Motivación, según Santrock (2002), es usar factores interiores de actuación realizando distintas actividades de forma segura, precipitada o enérgica.

Confianza, para Gill (2005), se siente seguridad cuando asumimos riesgos para alcanzar metas de modo voluntario.

La participación, para Martí (2002), constituye un recurso a modo de derecho de los individuos a conseguir un propósito.

## Metodología

La metodología aplicada en esta investigación fue con diseño bibliográfico y con un enfoque cualitativo, a través de una revisión sistemática donde se recopiló información más relevante sobre el tema de estudio, considerando artículos científicos, tesis y libros. La búsqueda de la información para la revisión de literatura se hizo consultando las siguientes bases de datos como son Proquest, Scopus, Web of Science, entre otros.

Como parte de los criterios de inclusión se consideraron palabras clave como liderazgo directivo y clima institucional; y en inglés, managerial leadership and institutional climate, cada uno de estos descriptores se combinaron entre sí durante la búsqueda utilizando los operadores booleanos “and” y “or”. Con todo ello, el artículo de revisión ha utilizado el análisis, el método comparativo sintético en una muestra de 10 documentos de análisis con sus descriptores respectivos los cuales se muestran en la Tabla 01 permitiendo analizar y describir el contenido y la información organizada.

**Tabla 01 Investigación documental, base de datos.**

AUTOR	AÑO	REVISTA	TÍTULO	DISE_INV	CONCLUSIONES
Barrientos, D. y Alania, R.	2021	Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú	Descriptivo, correlacional y transversal.	En conclusión, el liderazgo del director se relaciona, en forma significativa, con el clima institucional, cuya relación es directa; vale decir que, a mejor liderazgo del director, mejor o mayor será el clima institucional
Abarca, S. y García, M.	2020	Revista Científico Pedagógica ATENAS.	El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas.	Enfoque cuantitativo, de tipo básica.	El directivo será competente cuanto más preparado se encuentre para su desenvolvimiento en entornos, aunque no sean los esperados. Se confirma la relación directa entre las variables.
Mestanza, J. y Vega, M.	2021	REV. Epistemía.	Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes	Descriptivo de análisis documental.	El directivo al gestionar procesos pedagógicos de calidad en comunidades de aprendizaje, está optimizando el aprendizaje estudiantil.
More, R. y Morey, M.	2021	Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores	Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos.	descriptivo	La percepción es buena en cuanto al desempeño docente a partir de la gestión del clima institucional con una correlación positiva entre las variables.
Peláez, Y. y Merino, T.	2020	Perfiles de las Ciencias Sociales, revistas. ujat.	Liderazgo Pedagógico del Director y Clima institucional.	descriptivo correlacional	La relación entre las variables liderazgo pedagógico del director y clima institucional, medidas mediante la correlación de Spearman, es directa con un valor $r_s = .700$ y altamente significativa ( $p < .01$ ).
Parra, N. & Silva, A	2020	Latindex	Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica en Ecuador.	Descriptivo	Las conclusiones indican que al implementar el plan de liderazgo se mejora el clima laboral institucional a la vez que este plan debe difundirse en aras de lograr la calidad de la educación.
Ordonez, C. et al.	2020	Revista de negocios y estudios empresariales	Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano.	analítica de tipo cualitativo	Se concluye que, en materia legal, la educación es derecho de las personas en Ecuador y es deber estatal proporcionar un sistema educativo de calidad para alcanzar los objetivos nacionales.
Aparicio, C. et al	2020	Páginas de Educación,	Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela.	Descriptivo.	Las conclusiones indican que la estrategia propuesta respondió a los requerimientos de la entidad en cuanto a capacidades directivas necesarias para gestionar.
Romero, C.	2021	REICE	Liderazgo directivo en escuela que superan las barreras del contexto.		Como conclusión permiten el diseño de estrategias para el liderazgo de los directivos como base de políticas educacionales con calidad y justicia.
Ferreira, R.	2021	Ciencia Latina	El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos.	El estudio es descriptivo comparativo.	Se encontraron semejanzas en los estudios analizados, la urgencia del perfil adecuado del profesional directivo con énfasis en habilidad para solucionar conflictos y el rol del líder directivo. Así también, se enfatiza el papel del Liderazgo directivo para la calidad educativa institucional.

## Resultados

Con base al cuadro comparativo mostrado en la tabla 1, se pudo apreciar que para Barrientos y Alania (2021) el liderazgo directivo va más allá de orientar y guiar a un grupo de personas a su cargo y que esto sea solo unidireccional, sino más

bien lograr que el liderazgo se convierta en colectivo, donde exista negociación, dialogo, concertación es decir lograr una óptima comunicación entre el líder y los liderados que a su vez proporcione un adecuado clima laboral.

Por otra parte, Abarca et al. (2020), mencionan en su investigación que los cambios institucionales no ocurren de manera autónoma o mecánica, sino más bien es necesaria la existencia de actores comprometidos y que sean capaces de hacer frente a retos para poder alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización, para ello el líder es quien lleva el mayor peso o responsabilidad, pero siempre en pro del bien común como principio fundamental.

Asimismo, Mestanza y Vega (2021) y Peláez y Merino (2020) en sus investigaciones mencionan que el liderazgo del directivo es de gran importancia y a su vez permite determinar si la gestión es de calidad o no, por lo tanto, el liderazgo es primordial para lograr una calidad educativa, y esto se logra a través del trabajo en equipo compartiendo metas y visiones, aspectos que mejorarán el clima institucional pues al lograr alcanzar los objetivos la comunidad educativa se sentirá satisfecha y demostraran desempeños con altos niveles en sus funciones.

De igual manera, Parra y Silva (2020) mencionan la necesidad de implantar un modelo de liderazgo para mejorar el clima laboral en la institución, en el mismo orden de ideas Romero (2021) indican que es necesario diseñar estrategias de liderazgo para los directivos, y para ello Ferreira (2021) menciona que en dicho proceso incide que el líder directivo debe reunir un perfil adecuado, capaz de entender cada proceso, la visión de cada actor y ser capaz de tomar decisiones acertadas y adecuadas para solucionar cualquier conflicto o situación a nivel laboral.

En el mismo orden de ideas, Aparicio et al. (2020) menciona que si bien es cierto que el liderazgo directivo puede mejorar las condiciones laborales y de aprendizaje de los profesores es necesario que exista un constante fortalecimiento de las habilidades y capacidades directivas, que exista una adecuada planificación y organización de las estrategias para facilitar la innovación y una evidente mejora de resultados.

Basado en estos autores y sus puntos de vista sobre el liderazgo directivo y clima institucional se puede inferir que la información sobre estas dos variables de estudio es variada y demuestran una implicancia del clima organizacional en la satisfacción laboral que viene dada por un liderazgo directivo eficiente, eficaz, capaz y organizado para el cumplimiento de las metas trazadas.

## Conclusiones

Se demuestra la relación existente respecto a liderazgo directivo y clima institucional con base en la conclusión de los artículos revisados como se muestra en la Tabla 1, un buen número establece relación significativa de las variables. Esto permite determinar que el liderazgo directivo se relaciona

con el clima institucional, e incide en él. Por eso se recomienda que las entidades promuevan un clima óptimo en la institución desde la gestión del líder directivo. Las revisiones permiten contar con una base de datos para profundizar el tema o comenzar un estudio más amplio de la temática.

## Referencias

**Abarca, S., et al.** (junio 2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Revista científica pedagógica. Atenas*. Vol. 2 (54), 172 - 188. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/642/957>

**Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G. y Valenzuela, M.** (junio 2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Revista Página de Educación*.

**Bamburg, J. D., & Andrews, R. L.** (1991). School goals, principals, and achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 176-191.

**Barrientos, D. y Alania, R.** (junio 2020). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*.

**Bush, T., & Glover, D.** (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. doi:10.1080/13632434.2014.928680

**Cuban, L.** (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. New York: State University of New York Press.

**Deal, T. E., & Peterson, K. D.** (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**Ferreira, R.** (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*.

**Hallinger, P., & Heck, R. H.** (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32, 5-44.

**Holmberg, I., & Tyrstrup, M.** (2010). Well then - What now? An everyday approach to managerial leadership. *Leadership*, 6(4), 353-372. doi:10.1177/1742715010379306

**Jazzar, M.** (2004). Instructional or Managerial Leadership: The Principal Role. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 7(3), 28-34. <https://doi.org/10.1177/155545890400700305>

**Mestanza, J. y Vega, M.** (junio 2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. Revista científica Epistemia.

**More, R. y Morey, M.** (marzo 2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

**Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A., Orbe, M.** (marzo 2019). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente: Abordaje desde el Ámbito Legal Ecuatoriano. Revista Redalyc.

**Parra, N. y Silva, A.** (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. Revista Digital Publisher.

**Pelaez, Y. y Merino, T.** (diciembre 2020). Liderazgo pedagógico del director y clima institucional en las Instituciones Educativas de la Ugel N° 03 – Trujillo – 2017. Revistas universitarias.

**Romero, C.** (enero 2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

**Tobin, J.** (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, 99(1), 1-14.

**Valentine, J. W., & Prater, M.** (2011). Instructional, Transformational, and Managerial Leadership and Student Achievement: High School Principals Make a Difference. NASSP Bulletin, 95(1), 5–30. doi:10.1177/0192636511404062

**Yukl, G.** (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, 15(2), 251–289. doi:10.1177/014920638901500207