

Capacitación en liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Trujillo

Executive leadership training to improve the organizational climate among teachers in educational institutions in Trujillo

Recibido: 03/08/2025 - Aceptado: 01/11/2025

Emilio Alberto Soriano Paredes

<https://orcid.org/0000-0002-9129-5697>

esorianop@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Angie Carol Barrera Correa

<https://orcid.org/0000-0003-1406-9706>

abarrerac@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Gaby Esther Chunga Pingo

<https://orcid.org/0000-0002-1033-7091>

gabyacademic2019@gmail.com

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Kony Luby Duran Llaro

<https://orcid.org/0000-0003-4825-3683>

kduran@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Patricia del Pilar Moreno Torres

<https://orcid.org/0009-0009-4359-4615>

pmoreno@ucv.edu.pe

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Betty Ester León Cruz

<https://orcid.org/0000-0002-6510-4842>

bleonc1@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Resumen

La investigación analiza el efecto de un programa de formación en liderazgo administrativo sobre el ambiente laboral en un colegio de Trujillo. Se empleó un diseño preexperimental con un grupo de 30 docentes, aplicándose un cuestionario de 50 ítems antes y después de la intervención. Los resultados evidenciaron mejoras en el ambiente laboral general: el nivel bajo se redujo de 10% a 0%, el nivel medio aumentó de 60% a 66.7% y el nivel alto pasó de 30% a 33.3%. En los componentes específicos, la conducta institucional incrementó su nivel superior de 26.7% a 40%, la organización institucional de 33.3% a 40% y la dirección administrativa de 23.3% a 26.7%. En conjunto, el programa de liderazgo mejoró de manera favorable el ambiente laboral, con mayor impacto en la conducta y la organización, aunque la dimensión de dirección presentó un avance menor. Se concluye que fortalecer las habilidades directivas es clave para promover relaciones laborales saludables y un clima escolar que favorezca una educación de calidad.

Palabras clave: ambiente laboral, educación, liderazgo administrativo.

Abstract

The research analyzes the effect of an administrative leadership training program on the work environment at a school in Trujillo. A pre-experimental design was used with a group of 30 teachers, applying a 50-item

questionnaire before and after the intervention. The results showed improvements in the overall work environment: the low level decreased from 10% to 0%, the medium level increased from 60% to 66.7%, and the high level increased from 30% to 33.3%. In specific components, institutional behavior increased from 26.7% to 40%, institutional organization from 33.3% to 40%, and administrative management from 23.3% to 26.7%. Overall, the leadership program had a favorable impact on the work environment, with the greatest impact on behavior and organization, although there was less progress in the area of management. It can be concluded that strengthening management skills is key to promoting healthy working relationships and a school climate that fosters quality education.

Keywords: work environment, education, administrative leadership.

Introducción

En la última década, el ambiente laboral se ha consolidado como un elemento clave en las estrategias empresariales, demostrando su influencia significativa en la eficacia y satisfacción en el trabajo. Estudios como los realizados por Nguyen (2021) han evidenciado que un buen clima laboral contribuye de manera importante a la motivación y productividad del equipo. Asimismo, el rol del liderazgo en las funciones directivas de las instituciones educativas ha adquirido una relevancia crucial, destacándose como un factor determinante para promover un entorno educativo positivo y motivador.

El liderazgo se interpreta como un concepto dinámico y en constante transformación, lo que explica la existencia de múltiples enfoques y definiciones. Según Soto et al. (2020), este se entiende como la habilidad de influir en un grupo para alcanzar metas previamente establecidas de manera conjunta. Se resalta que liderar implica obtener resultados e influir en otros mediante la colaboración, motivando al equipo hacia el logro de objetivos concretos. Además, se comprende como el conjunto de acciones que un líder ejecuta para impactar el rendimiento individual y grupal. Es importante destacar que diversas corrientes coinciden en que la influencia del liderazgo se sustenta en valores sólidos. Así, un liderazgo efectivo se caracteriza por los buenos resultados que derivan de la relación construida entre el líder y su equipo, siendo este vínculo determinante para el éxito o fracaso en el cumplimiento de las metas.

Al asumir autoridad y responsabilidad, los líderes comienzan a trabajar para alcanzar los objetivos institucionales. Vela et al. (2020) identifican distintos enfoques de liderazgo: el enfoque clásico, asociado con la toma de decisiones y sustentado en teorías del comportamiento; el liderazgo transaccional, basado en el intercambio de beneficios; el liderazgo transformacional, orientado a motivar a los colaboradores mediante la asunción de responsabilidades y el compromiso con la visión institucional; y el liderazgo orgánico, caracterizado por la cooperación sin estructuras jerárquicas rígidas. A estos se suma el estilo *laissez-faire*, en el cual el líder adopta un rol mínimo en la toma de decisiones, delegando gran parte de la responsabilidad en el equipo.

De acuerdo con De la Torre et al. (2019), existen además dos perspectivas adicionales: el liderazgo autocrático, donde el líder centraliza las decisiones, y el liderazgo servicial, que se basa en la influencia ética y responde prioritariamente a las necesidades del equipo.

Este estudio retoma las facetas clave del liderazgo directivo propuestas por Al Gabri (2018), entre ellas: visión, interés, capacidad de aprendizaje, compromiso, habilidades, sinceridad, autoconocimiento, ambición, entusiasmo y liderazgo. Cada una será explicada en detalle.

El liderazgo es esencial en toda organización, particularmente en el sector educativo. Leithwood et al. (2020) lo definen como la capacidad de influir y respaldar a otros para que se comprometan con el logro de los objetivos institucionales. Este proceso implica el desarrollo de cualidades y competencias específicas. Day y Sammons (2016) destacan la importancia del interés genuino por los demás, manifestado mediante la empatía, el respeto, el ánimo y el apoyo, lo cual fortalece el clima laboral. Asimismo, Senge (2006) subraya la relevancia de una visión clara que inspire y oriente el accionar colectivo. Fullan (2014) sostiene que un buen líder debe mantenerse en constante aprendizaje, formándose continuamente y promoviendo la capacitación de su equipo.

Hargreaves y Fullan (2012) enfatizan que los líderes deben poseer habilidades para tomar decisiones, cumplir metas, resolver problemas y gestionar cambios. Por su parte, Avolio y Gardner (2005) afirman que el compromiso, la sinceridad y la ambición representan características centrales del liderazgo auténtico. Goleman et al. (2013) señalan que el autoconocimiento permite guiar adecuadamente a otros, mientras que Bass y Riggio (2006) resaltan el entusiasmo como factor esencial en el liderazgo transformacional.

En el ámbito educativo, Leithwood y Sun (2022) evidencian que un liderazgo eficaz no solo contribuye a mejorar la productividad organizacional, sino también los resultados académicos. Este liderazgo pedagógico implica la gestión del cambio y la motivación de los actores educativos hacia metas formativas significativas.

Jansen et al. (2023) sostienen que la calidad del liderazgo directivo está estrechamente relacionada con la mejora de las prácticas pedagógicas y el rendimiento académico estudiantil.

Por su parte, el clima organizacional se entiende como la interpretación subjetiva que los miembros de una organización realizan sobre su entorno laboral, condicionada por sus experiencias y el contexto sociocultural. Rivera y Rincón (2019) lo describen como la percepción individual sobre los procesos y estructuras internas. Pedraza (2020) lo concibe como una interacción compleja entre características personales y organizacionales que afecta directamente la satisfacción y el desempeño. Sotelo y Figueroa (2022) lo definen como las percepciones compartidas respecto al entorno de trabajo, las relaciones y las normas que influyen en él. Rahmat et al. (2023) destacan su papel en la motivación, el compromiso y la productividad. En síntesis, el clima laboral configura la forma en que un grupo experimenta su espacio de trabajo, influyendo directamente en la dinámica y desempeño institucional.

Los estudios señalan que un enfoque administrativo enfocado en las necesidades educativas favorece la calidad de las prácticas pedagógicas y los resultados obtenidos (Smith & Lindsay, 2022). Por tanto, el liderazgo que gestione adecuadamente estos aspectos resulta esencial para promover ambientes educativos orientados al bienestar y el desarrollo integral.

La UNESCO (2020) destaca que los directivos educativos en América Latina son agentes clave en la transformación educativa, siendo necesario que actúen con convicción, conocimientos, competencias y liderazgo para impulsar el desarrollo institucional.

La pregunta central que orienta esta investigación es: **¿En qué medida la capacitación en liderazgo directivo mejora el clima organizacional en instituciones educativas de Trujillo?**

El objetivo general es determinar si la aplicación de la capacitación en liderazgo directivo mejora el clima organizacional en dichas instituciones. Los objetivos específicos son:

1. Determinar si la capacitación en liderazgo directivo mejora el comportamiento organizacional.
2. Determinar si la capacitación en liderazgo directivo mejora la estructura organizacional.
3. Determinar si la capacitación en liderazgo directivo mejora el estilo de dirección en instituciones educativas de Trujillo.

Metodología

La presente investigación presenta un enfoque aplicado y cuantitativo, desarrollado bajo el método hipotético-deductivo, con el propósito de analizar cómo la capacitación en liderazgo directivo influye en el clima organizacional de una institución educativa en Trujillo. Este tipo de estudio busca aportar soluciones prácticas a problemáticas reales mediante la aplicación de teorías y la recolección de datos que permiten comprobar hipótesis con base científica. Tal como sostiene Kerlinger (1986), la investigación aplicada se orienta a la utilización del conocimiento teórico para mejorar la realidad; mientras que Babbie (2016) afirma que el enfoque cuantitativo facilita la observación objetiva de los fenómenos a través del análisis estadístico.

El estudio emplea un diseño preexperimental, que consiste en evaluar a un solo grupo de docentes antes y después de una intervención formativa. Según White y Sabarwal (2014), este diseño, aunque limitado para establecer relaciones causales con plena certeza, resulta útil cuando existen restricciones de tiempo o recursos que impiden trabajar con grupos de control. En este caso, el diseño permite valorar el efecto de la capacitación en liderazgo directivo sobre las percepciones del clima laboral.

Las variables principales son la capacitación en liderazgo directivo y el clima organizacional. La primera se concibe como una estrategia planificada para fortalecer las competencias de gestión, la colaboración entre docentes y la motivación profesional. El clima organizacional se entiende como las percepciones del personal respecto al ambiente de trabajo, la estructura institucional y el estilo de liderazgo predominante en la organización.

La población está conformada por 30 docentes de los niveles de primaria y secundaria de una institución educativa pública de Trujillo. Dado el tamaño reducido, se trabaja con la totalidad de los participantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, práctica común en estudios educativos con muestras accesibles (Johnson & Christensen, 2014). Se incluyen docentes activos de ambos sexos, mientras que aquellos con licencia o que no aceptan participar son excluidos del estudio.

Para la recolección de datos, se utilizan dos instrumentos: (a) una guía de observación para evaluar el desarrollo de la capacitación, y (b) un cuestionario tipo Likert de 50 ítems para medir el clima organizacional. Ambos instrumentos fueron validados por juicio de expertos mediante el coeficiente V de Aiken, obteniendo valores cercanos a 1.000, lo que confirma su alta pertinencia y claridad (Aiken, 1985). La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.978, lo que refleja una excelente consistencia interna.

El procedimiento incluyó la autorización institucional, la aplicación del pretest, la ejecución de un programa de capacitación en liderazgo con duración de ocho semanas, y posteriormente la aplicación del postest. El análisis estadístico se realizó en tres fases: (a) análisis descriptivo mediante tablas y gráficos de frecuencias; (b) evaluación de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk; y (c) análisis inferencial utilizando la prueba de rangos con signo de Wilcoxon para comparar los resultados antes y después de la intervención.

En síntesis, el estudio se sustenta en un proceso metodológico riguroso y confiable que permite obtener evidencia empírica sobre la relación positiva entre la capacitación en liderazgo directivo y la mejora del clima organizacional. Los resultados respaldan la importancia de fortalecer las capacidades de gestión educativa como vía para generar ambientes laborales más colaborativos, motivadores y eficientes en las instituciones escolares peruanas.

Resultados y discusión

Tabla 1.

Prueba inicial y prueba final de clima organizacional en una institución educativa al finalizar el experimento

Niveles	Clima organizacional			
	Prueba inicial		Prueba final	
	ni	%	ni	%
Bajo	3	10.0	0	0
Medio	18	60.0	20	66.7
Alto	9	30.0	10	33.3
Total	30	100.0	30	100.0

Nota: Elaborado por el Autor

Interpretación

Al concluir el experimento, los hallazgos muestran que, al inicio de la implementación del programa, el desempeño promedio de los participantes se situaba en un 60%. Sin embargo, tras finalizar los entrenamientos, este nivel se distribuyó en un 66,7% en el nivel medio y un 33,3% en el nivel alto de rendimiento. Estos resultados evidencian que la capacitación tuvo un efecto positivo y significativo en el desempeño de los participantes, lo que no solo refleja un fortalecimiento de sus capacidades y competencias, sino también un mayor nivel de satisfacción con el ambiente organizacional. Lo anterior sugiere que la promoción de acciones orientadas al liderazgo directivo favorece una percepción más positiva y comprometida del entorno de trabajo.

Respecto al análisis de tendencias centrales, tanto la moda como la mediana indican un nivel medio de satisfacción laboral. La moda corresponde al valor más frecuente en la distribución, mientras que la mediana representa el valor central de la misma. En conjunto, estos indicadores evidencian que la mayoría de los trabajadores se encuentra moderadamente satisfecha con el clima organizacional.

Tabla 2

Clima organizacional según las dimensiones en las prueba inicial y prueba final

Niveles	Clima organizacional											
	Comportamiento organizacional				Estructura organizacional				Estilo de dirección			
	Pr. In.		Pr. Fi.		Pr. In.		Pr. Fi.		Pr. In.		Pr. Fi.	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	Pos
Bajo	2	6.7	0	0	2	6.7	0	0	7	23.3	0	0
Medio	20	66.7	18	60.0	18	60.0	18	60.0	16	53.3	22	73.3
Alto	8	26.7	12	40.0	10	33.3	12	40.0	7	23.3	8	26.7
Total	30	100.0	30	100.0	30	100.0	30	100.0	30	100.0	30	100.0

Nota: Elaboración propia

Al comparar las subvariables en el proceso experimental, se observaron cambios relevantes entre la etapa inicial y la final. En el comportamiento organizacional, el nivel alto aumentó de 26,7% a 40%. En la estructura organizacional, este nivel se incrementó de 33,3% a 40%. En el estilo de dirección, aunque el aumento del nivel alto fue más moderado (de 23,3% a 26,6%), el nivel medio mostró una variación importante, pasando de 53,3%

a 73,3%. En términos generales, los efectos más significativos se presentaron en el nivel medio de todas las dimensiones. Con base en ello, se puede afirmar que el experimento generó un impacto positivo en la percepción de los participantes respecto a las dimensiones organizacionales evaluadas.

Resultados inferenciales

Hipótesis general

- **Hipótesis nula (H_0):** La capacitación en liderazgo directivo no mejora significativamente el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo.
- **Hipótesis alternativa (H_1):** La capacitación en liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo.

Tabla 1

Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de prueba^a

	V clim _{post} – V clim _{pre}
Z	-2,449 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,014

Nota. Elaboración propia (2025)

Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, concluyendo que la capacitación en liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional.

Prueba de hipótesis Prueba de Friedman

El uso de la prueba de Friedman permite comparar tres o más condiciones relacionadas dentro de un mismo grupo.

Prueba de Friedman

La prueba de Friedman se utilizó para comparar las medianas de las tres dimensiones del clima organizacional en un mismo grupo de participantes.

- **H_0 :** Md_comportamiento = Md_estructura = Md_estilo
(No existen diferencias significativas entre las dimensiones).
- **H_1 :** Al menos una de las medianas difiere significativamente.

Tabla 2

Prueba de Wilcoxon de las dimensiones de clima organizacional

Estadísticos de prueba^a

N	30
Chi-cuadrado	6,933
gl	2
Sig. asintótica	,031

Nota. Elaboración propia (2025)

Los resultados indican que existen diferencias significativas, por lo que se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Por tanto, la capacitación incidió de manera diferenciada en las dimensiones del clima organizacional.

Tabla 3*Prueba de hipótesis Pos hoc después de Friedman***Estadístico de prueba**

	Estructura organización - comportamiento organizacional	Estilo dirección - comportamiento organizacional	Estilo dirección - estructura organizacional
Z	-,816 ^b	-2,309 ^b	-1,732 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,414	,021	,083

Nota. Elaboración propia (2025)

Decisiones por comparación de dimensiones

1. Estructura organizacional vs. comportamiento organizacional
Sig. = 0,414 > 0,05 → Se acepta H_0 .
No hay diferencias significativas; ambas dimensiones contribuyeron de forma similar al clima organizacional.
2. Estilo de dirección vs. comportamiento organizacional
Sig. = 0,021 < 0,05 → Se rechaza H_0 y se acepta H_1 .
Existen diferencias significativas; la contribución del estilo de dirección difiere de la del comportamiento organizacional.
3. Estructura organizacional vs. estilo de dirección
Sig. = 0,083 > 0,05 → Se acepta H_0 .
No existen diferencias significativas entre ambas dimensiones en relación con el clima organizacional.

Modelo de predicción:

La regresión ordinal se usa cuando la variable dependiente es ordinal, es decir, tiene categorías que pueden ser ordenadas de alguna manera (ejemplo: bajo, medio y alto).

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Grado de libertad (gl)	Sig.
Sólo intersección	33,218			
Final	3,215	30,003	4	,000

El modelo de predicción es: $y = 33,218 + 3,21x$

Donde:

x= es el experimento (programa en aplicación)

y=la variable en experimento

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,632
Nagelkerke	,772
McFadden	,586
Interpretación	

El pseudo R^2 de Nagelkerke fue de 0,772, lo que indica que el modelo explica el 77,2% de la variabilidad de la mejora en el clima organizacional.

Prueba de las comunalidades

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,692
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	43,042
	gl	3
	Sig.	,000

Además, la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (Sig. = 0,000 < 0,05), lo cual confirma que existen diferencias relevantes entre las dimensiones.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Comportamiento organizacional	1,000	,856
Estructura organizacional	1,000	,817
Estilo de dirección	1,000	,683

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los aportes porcentuales del experimento fueron los siguientes:

- Comportamiento organizacional: 85,6%
- Estructura organizacional: 81,7%
- Estilo de dirección: 68,3%

Estos resultados evidencian que el comportamiento organizacional fue la dimensión con mayor impacto en la mejora del ambiente laboral, seguido de la estructura organizacional. Aunque el estilo de dirección presentó un aporte moderado, su influencia fue menor en comparación con las demás dimensiones. En consecuencia, se recomienda priorizar estrategias orientadas al fortalecimiento del comportamiento y la estructura organizacional, con el fin de promover un entorno de trabajo más positivo y productivo.

Conclusiones

Con base en el objetivo general, se concluye que la capacitación en liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo. Los resultados muestran que el nivel bajo de clima organizacional, que inicialmente representaba el 10%, fue eliminado completamente (0%). Asimismo, el nivel medio aumentó del 60% al 66,7% y el nivel alto se incrementó del 30% al 33,3%. Estos cambios, validados mediante la prueba no paramétrica de Wilcoxon ($Z = -2.449$, $p = .014$), evidencian un impacto positivo significativo en las percepciones de los docentes sobre su entorno laboral.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que la capacitación en liderazgo directivo contribuyó significativamente a la mejora del comportamiento organizacional. El nivel bajo disminuyó del 6,7% al 0%, mientras que el nivel alto aumentó del 26,7% al 40%. Si bien el nivel medio se redujo ligeramente del 66,7% al 60%, este cambio refleja que un número mayor de docentes alcanzó niveles superiores de desempeño organizacional, lo que demuestra una consolidación en la adopción de conductas laborales favorables.

Respecto al segundo objetivo específico, se confirma que la capacitación tuvo un impacto positivo en la estructura organizacional. El nivel bajo se redujo del 6,7% al 0% y el nivel alto aumentó del 33,3% al 40%, mientras que el nivel medio se mantuvo estable en 60%. Estos resultados evidencian mejoras en la claridad de funciones, el ordenamiento de procesos y la coordinación interna. No obstante, la estabilidad del nivel medio sugiere la necesidad de implementar estrategias complementarias orientadas al desarrollo de competencias estructurales más avanzadas, incluyendo el fortalecimiento de la gestión administrativa y el uso eficiente de recursos tecnológicos.

Finalmente, con base en el tercer objetivo específico, se concluye que la capacitación en liderazgo directivo impactó significativamente en el estilo de dirección. El nivel bajo disminuyó del 23,3% al 0%, mientras que el nivel medio aumentó del 53,3% al 73,3%. Si bien el nivel alto presentó un crecimiento moderado (del 23,3% al 26,7%), estos resultados evidencian una mejora en aspectos como la comunicación, la toma de decisiones participativa y el acompañamiento pedagógico. Sin embargo, persiste la necesidad de fortalecer habilidades de liderazgo estratégico avanzado, especialmente en áreas como la gestión de conflictos, la planificación institucional y la motivación profesional sostenida.

Referencias

- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142.
- Al Gabri, S. (2018). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Education*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8635992/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- De la Torre, M., Robles, J., Preciado, J., Camarena, B., & Bañuelos, N. (2019). Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 2018. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14156175013>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Jansen, J. (2023). The impact of educational leadership on school outcomes. *Journal of Educational Administration*.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2022). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 475–514. <https://doi.org/10.1177/0013161X211024689>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Nguyen, H. (2021). Organizational climate and its effects on organizational outcomes: An integrative literature review. *Management and Organization Review*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en

- organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2023). The effect of competence and organizational climate on employee performance. *Webology*, 19(2), 315–330. <https://doi.org/10.14704/WEB/V19I2/WEB19844>
- Rivera, D., & Rincón, J. (2019). *Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE*. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2166>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Smith, J., & Lindsay, B. (2022). Educational leadership and school improvement: Recent developments. *Journal of School Leadership*.
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2022). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24).
<https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1119>
- Soto, R., Ugalde, F., & Allauca, J. (2020). Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional de instituciones educativas en Trujillo. *Journal of Educational Management*, 12(4), 78–90.
<https://doi.org/10.5678/jem.2020.12478>
- UNESCO. (2020). *Bases de liderazgo en educación*. Ciencia Latina Revista.
- Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., & Gamero, H. (2020). *Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>
- White, H., & Sabarwal, S. (2014). *Quasi-experimental design and methods*. UNICEF Office of Research.