

Estado de la publicación: El preprint ha sido publicado como artículo en una revista  
DOI del artículo publicado: <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

# UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA ACERCA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES ESCOLARES

Samantha Zuzzete Portilla Garcia, Renzo Fabrizio Diaz-Camacho, Ursula Isabel Romani  
Miranda, Jorge Leoncio Rivera Muñoz

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5828>

Enviado en: 2023-03-27

Postado en: 2023-03-28 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

Artículo de Revisión

# UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA ACERCA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES ESCOLARES

## A SYSTEMATIC REVIEW OF MANAGERIAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SCHOOL TEACHERS

Samantha Zuzzete Portilla Garcia<sup>1</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3637-8702>

Renzo Fabrizzio Diaz-Camacho<sup>2</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-1729>

Ursula Isabel Romani Miranda<sup>3</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1666-674X>

Jorge Leoncio Rivera Muñoz<sup>4</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8202-0691>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima, Perú, email: [samantha.portilla@unmsm.edu.pe](mailto:samantha.portilla@unmsm.edu.pe)

<sup>2</sup>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima, Perú, email: [renzo.diazcamacho@unmsm.edu.pe](mailto:renzo.diazcamacho@unmsm.edu.pe)

<sup>3</sup>Universidad Ricardo Palma, Facultad de Ciencias Económicas Empresariales, Lima, Perú, email: [ursula.romani@urp.edu.pe](mailto:ursula.romani@urp.edu.pe)

<sup>4</sup>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima, Perú, email: [jriveram@unmsm.edu.pe](mailto:jriveram@unmsm.edu.pe)

### RESUMEN

El liderazgo directivo y el clima organizacional son esenciales para el correcto desempeño de los docentes escolares. Intrínsecamente, este análisis busca identificar la influencia del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes mediante una revisión sistemática. Para ello, se realizó una selección de publicaciones internacionales y nacionales sobre el tema estudiado y se recopilaron 25 artículos que cumplían los criterios de inclusión. Se infiere que la construcción de un clima adecuado es un fragmento trascendental de la ocupación de liderazgo de los dirigentes educativos, y una gran cantidad de estudios contemporáneos se centralizan en mostrar cómo influye los estilos de liderazgo transformacional en los docentes. Se deduce que el liderazgo de la autoridad de la escuela tiene una influencia positiva en el progreso del clima organizacional observado por los pedagogos; conjuntamente, la motivación emergió como el vehículo mediante el cual se influye en el clima escolar. Además, los saberes examinados concuerdan en que el líder escolar idóneo debe instaurar una distribución que genere fervor y suscite la colaboración de todos los integrantes de la institución.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo directivo, clima organizacional, docentes, transformacional, motivación

### ABSTRACT

*Managerial leadership and organizational climate are essential to the success of every principal, student, and school, yet data based on these themes need to be more consistent and convincing. Intrinsic to this domain, this review seeks to test how leadership and organizational climate influence pedagogues through a systematic review. To this end, a systematic selection of international and national publications on the topic under study was made, and 25 articles were selected that met the inclusion criteria. It is deduced that the construction of an adequate climate is a transcendental fragment of the leading occupation of educational leaders, and many contemporary studies focus on showing how it influences transformational leadership styles. It follows that school authority leadership positively influences the progress of organizational climate observed by educationalists; conjointly, motivation emerged as the vehicle by which school climate is influenced. In addition, the knowledge examined agrees that the ideal school*

*leader must establish a distribution that generates fervor and arouses the collaboration of all the institution's members.*

**KEYWORDS:** *Principal leadership, organizational climate, teachers, transformational, motivation*

Recibido: (27/09/2022)

Aceptado: (21/03/2023)

## INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es un concepto sistémico que determina cómo se distribuyen, aglomeran y regularizan las labores en las empresas u organizaciones (Suhendro & Saragih 2021). En este sentido, las escuelas conforman organizaciones cuyos integrantes dirigen sus esfuerzos en pro de la formación educativa. En consecuencia, el desempeño de sus miembros viene determinado en parte por los factores humanos que hacen vida en la organización (Mey, Gunawan & Sobri 2020).

A este respecto, uno de los componentes claves de dicha estructura es el estilo de liderazgo que ostente el cuerpo directivo. Sin duda, un buen líder educativo ejerce una influencia positiva sobre los profesores, manifestándose en sus actitudes y comportamiento a la hora de desempeñar sus funciones (Tajasom & Ahmad 2011).

Bajo esta realidad, el director debe abordar los problemas diarios desde una perspectiva de resolución de conflictos, mantener siempre responsabilidad, siendo el mejor ejemplo a seguir, con proactividad, y mantenerse en todo momento involucrado con los asuntos relacionados al centro de educativo, para poder ejercer el liderazgo y mantener el clima escolar (García, Rojas y Campos 2002). El término de liderazgo en la función del director resulta un aspecto trascendental que se plantea en correspondencia con el avance de las ciencias de la educación (Baptiste 2019).

Los pedagogos poseen un rendimiento distinto debido a componentes como el liderazgo y el clima organizacional (Mey, Gunawan, & Sobri 2020); dos factores afectan el desempeño del profesor:

a) factores internos: estado o habilidades del profesor,

b) factores externos: instalaciones escolares, reglamentos y políticas; calidad de la gestión; clima organizacional y liderazgo del director (Prestiadi, Zulkarnain & Sumarsono 2019). Asimismo, resulta contraproducente cuando el liderazgo directivo no puede adaptarse al cambio y no posee una estrategia educativa planificada para el clima escolar (Mey, Gunawan & Sobri 2020).

Desde esta perspectiva, el clima organizacional describe el entorno interno de la organización, al consolidarse a raíz de las apreciaciones de los profesionales de la docencia. Por ello, el clima organizacional escolar necesita ser gestionado para que los profesores se sientan más motivados (Ngalimun 2017). Efectivamente, un clima propicio animará a los profesores a rendir al máximo según sus intereses y capacidades (Mey, Gunawan & Sobri 2020).

No obstante, este patrón no suele ser del todo predecible y existen muchos aspectos vinculantes como el estilo específico de liderazgo, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la cultura de calidad educativa o incluso las políticas del Estado que pueden alterar el valor de las dos variables. Así, la importancia del liderazgo del director en las escuelas se ha convertido en una de las principales preocupaciones de muchos sistemas educativos, como en países emergentes y desarrollados.

## METODOLOGÍA

Este estudio se realizó mediante una revisión de la literatura, que según Aguilera (2014), se puede conceptualizar como una forma de investigación que recoge y resume un tema específico, con el propósito de contestar a una interrogante de investigación; y se bosqueja según un diseño de

búsqueda predeterminado. Con tal descripción, se efectuó esta revisión sistemática entre los meses abril-mayo de 2021, con el énfasis de esquematizar los reportes disponibles. Igualmente, la revisión de las fuentes documentales se enfocó en responder la pregunta de investigación siguiente: ¿De qué manera se correlaciona el liderazgo directivo y el clima organizacional entre los docentes?, por lo cual, se determinaron los siguientes criterios de inclusión:

1. Los documentos científicos tienen que abordar el liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional en la educación secundaria.
2. Se emplearon documentos científicos publicados en idioma español e inglés.
3. La búsqueda abarcó artículos científicos relacionados con el tópico seleccionado, elaborados en Perú y otros países.
4. Disponibilidad de los archivos en versión digital.
5. Los artículos fueron publicados en los últimos cinco años, es decir, durante el periodo 2016-2021.

También se establecieron los siguientes criterios de exclusión:

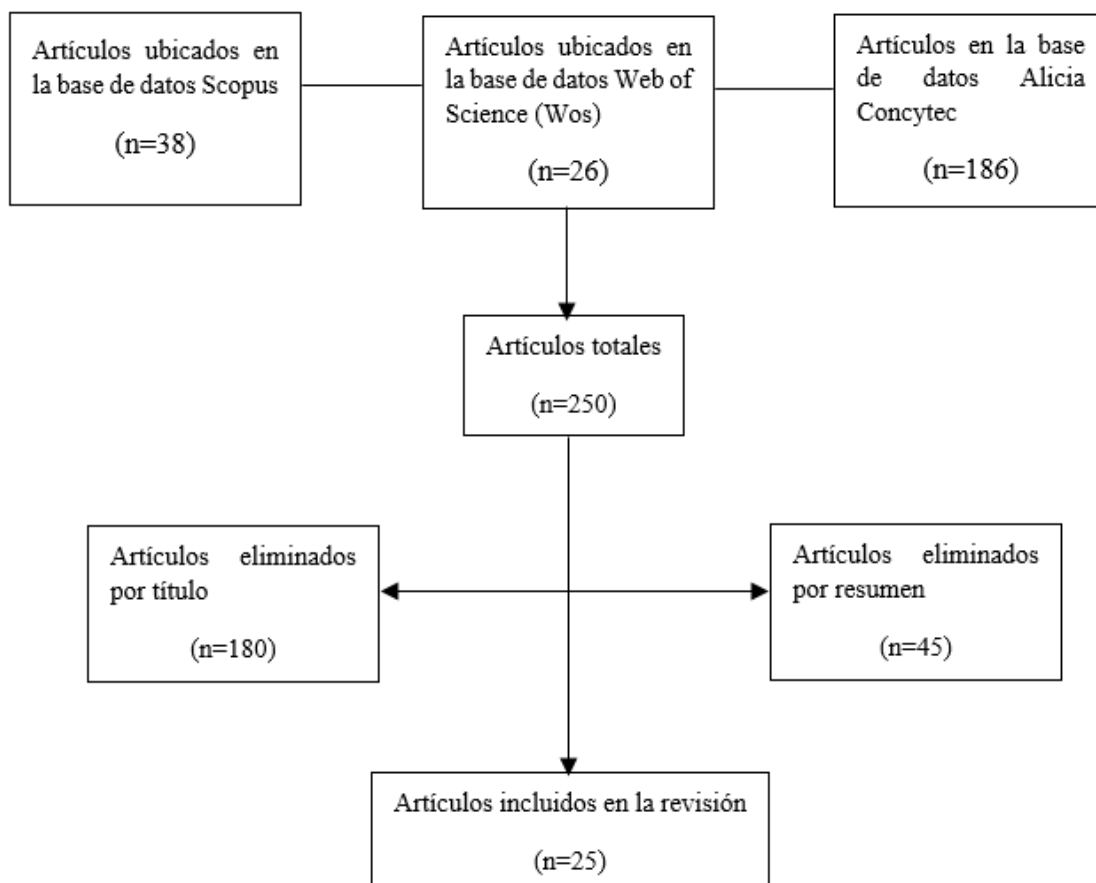
1. Artículos que hagan énfasis exclusivamente en el liderazgo directivo o únicamente en el clima organizacional.
2. Artículos fuera del rango temporal de los últimos cinco años: 2016-2021.

Cabe destacar que los criterios de exploración fueron principalmente el empleo en los motores de búsqueda elegidos de las palabras clave: liderazgo directivo, clima organizacional y docentes. Luego, se refinó la búsqueda incorporando las palabras clave: relación e institución educativa, con la finalidad de descartar aquellos referentes orientados a temas distintos al seleccionado en el estudio.

Posteriormente, se consideró si el resumen o título de la investigación incluyen la temática a investigar; es decir, se revisó de forma rigurosa cada artículo. Consiguientemente, se repitieron los tres criterios para la búsqueda de artículos exclusivamente en español e inglés. En dicho caso, las palabras clave seleccionadas fueron en español: liderazgo directivo, clima organizacional y docentes, en inglés fueron: *managerial leadership, organizational climate and teachers*. A continuación, se desglosan las fases del proceso de búsqueda:

1. En primera instancia, se tomó como universo de fuentes de información las bases de datos siguientes: SCOPUS, WOS y Alicia CONCYTEC de universidades nacionales, por la accesibilidad institucional y porque recopilan estudios reconocidos por sus altos estándares de calidad científica. No se consideraron otros buscadores porque sus artículos no cumplían con los estándares de difusión (*Impact Factor*).
2. Para obtener los resultados de cada buscador se consideró las palabras clave en el motor de búsqueda y se obtuvo la bibliografía base que permitió desarrollar el estudio.
3. Finalmente, se eligieron los artículos resultantes afines a la temática de investigación tomando en cuenta los criterios establecidos.

La Figura 1 muestra la representación del procedimiento usado para la elección de los 250 artículos circunscritos en la revisión sistemática y los 25 artículos que fueron finalmente sometidos a revisión total.



**Figura 1:** Procedimiento usado para la elección de los artículos

Una vez generados los artículos relacionados con la investigación se codificaron los datos, utilizando los siguientes atributos de las revistas y publicaciones: año, autor, título, base de datos, URL, idioma y palabras clave del artículo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

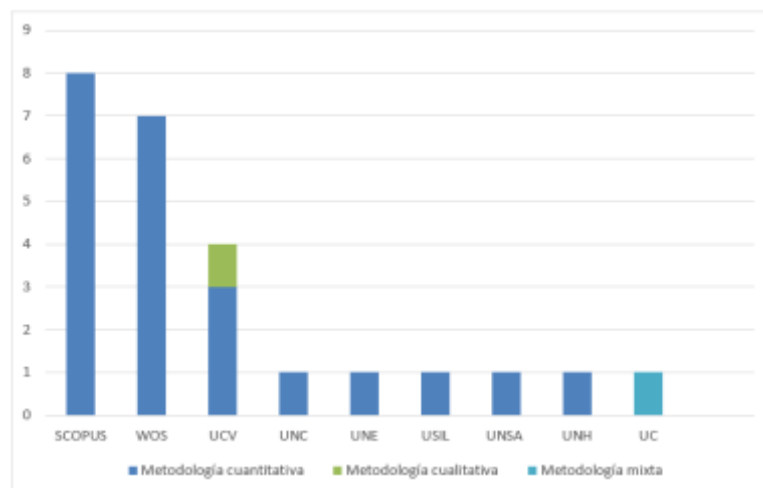
### CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Tal y como refiere la Tabla 1, la muestra de artículos seleccionada se caracterizó por su actualidad. En este sentido, los documentos fueron publicados en el periodo 2016-2021. Además, el 72 % de los mismos correspondieron al intervalo específico 2018-2021. Asimismo, un 32 % está indexado en la base de Scopus y un 28 % en *Web Of Science*, el resto se extrajo de repositorios de universidades reconocidas. Se trata entonces de documentos publicados en su mayoría en idioma inglés (60 %) y en menor proporción en español (40 %). Asimismo, la distribución por origen geográfico del artículo fue de un 64 % internacional y 36 % nacional, respectivamente.

**Tabla 1:** Características de la muestra

Características		Frecuencia	Porcentaje
Año	2016	3	12.0
	2017	4	16.0
	2018	4	16.0
	2019	6	24.0
	2020	4	16.0
	2021	4	16.0
	Total	25	100.0
Base de datos	SCOPUS	8	32.0
	WOS	7	28.0
	UCV	4	16.0
	UNC	1	4.0
	UNE	1	4.0
	USIL	1	4.0
	UNSA	1	4.0
	UNH	1	4.0
	UC	1	4.0
	Total	25	100.0
Metodología	Cuantitativo	24	96.0
	Cualitativo	0	0
	Mixto	1	4.0
	Total	25	100.0
Idioma	Español	10	40.0
	Inglés	15	60.0
	Total	25	100.0
Origen	Internacional	16	64.0
	Nacional	9	36.0
	Total	25	100.0

La Figura 2 muestra la representación en gráfico de barras de los artículos sometidos a revisión total por cada base de datos seleccionada.



**Figura 2:** Cantidad de artículos revisados por cada base de datos seleccionada

En tanto, la Tabla 2 refiere los artículos utilizados en inglés, provenientes de las bases de datos SCOPUS y WOS.

**Tabla 2:** Artículos seleccionados en idioma inglés

Año	Primer Autor	Título	Base de datos	Idioma
2016	McCarley, T.	<i>Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis</i>	WOS	Inglés
2018	Bellibas M.	<i>The effects of principals' perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate</i>	SCOPUS	Inglés
2018	Chen, S.	<i>Influence of Functional and Relational Perspectives of Distributed Leadership on Instructional Change and School Climate</i>	WOS	Inglés
2019	Rahmi A.	<i>The transformational leadership of school principals, organizational climate and the professional attitudes of teachers</i>	SCOPUS	Inglés
2019	Daniels, E.	<i>A review on leadership and leadership development in educational settings</i>	SCOPUS	Inglés
2019	Keetanjaly, A.	<i>The role of creativity in principals' leadership practices towards parental involvement The mediating role of school practices and school climate</i>	WOS	Inglés
2019	Wang, S.	<i>School heads' transformational leadership and students' modernity: the multiple mediating effects of school climates</i>	WOS	Inglés
2019	Kurland, H.	<i>School leadership that leads to a climate of care</i>	WOS	Inglés
2020	Hartinah S.	<i>Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia</i>	SCOPUS	Inglés
2020	Velarde	<i>Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organizational health</i>	SCOPUS	Inglés
2020	Sanchez, J	<i>Relationship among teachers' perceptions of principal leadership and teachers' perceptions of school climate in the high school setting</i>	SCOPUS	Inglés
2020	Vermeulen, M.	<i>Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands</i>	WOS	Inglés
2021	Mukhtar, R.	<i>The effect of transformacional leadership, management information system, and organizational climate on lectures job satisfaction</i>	SCOPUS	Inglés
2021	Al Shehhi, M	<i>An examination of the emotional intelligence of school principals and the impact on school climate in public schools in the United Arab Emirates</i>	SCOPUS	Inglés
2021	Price, H.	<i>Weathering fluctuations in teacher commitment: leaders relational failures, with improvement prospects</i>	WEB OF SCIENCE (WOS)	Inglés

Por su parte, la Tabla 3 refiere los artículos utilizados en español de los repositorios universitarios de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Pontificia Universidad Católica de Chile (UC), Universidad César Vallejo (UCV), Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA),

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (UNE), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y Universidad Nacional de Huancavelica (UNH).

**Tabla 3:** Artículos seleccionados en idioma español

Año	Primer autor	Título	Base de datos	Idioma
2016	Chávez, C.	Relación entre liderazgo directo y clima organizacional en los docentes de la institución educativa Juan XXIII del nivel secundario-Cajamarca	UNC	Español
2016	Morales, E.	Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana.	UC	Español
2017	Aquije, Y.	Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 10, UGEL 04, Ancón 2017	UCV	Español
2017	Contreras, L.	Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres	UCV	Español
2017	Alarcón, J.	Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa norte - 2017	UNSA	Español
2017	Carhuavilca, D.	Liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa "República de Colombia"	UNE	Español
2018	Vega, A.	El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una Institución Educativa 2018	UCV	Español
2018	Ramírez, L.	Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017	UCV	Español
2019	Sanchez, M.	Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao	USIL	Español
2021	Rodríguez, S.	Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, Provincia De Angares-2019	UNH	Español

Lo analizado en los 25 artículos nacionales e internacionales, se puede observar que en un 25 % de los países seleccionados poco se investiga sobre la influencia que tiene el liderazgo del director en el desempeño de los docentes escolares, lo que resulta de suma relevancia para el diseño de mejoras educativas.

## **PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZATIVO**

Respecto a la base teórica que sostiene la correlación entre liderazgo directivo y clima organizativo, los resultados indican que el primero es una capacidad necesaria para conducir, inspirar y anticipar escenarios para el desarrollo de las acciones de grupos de personas de manera

establecida (Carhuavilca 2017). Así, el liderazgo se conceptualiza como una capacidad que posee un individuo para llevar a cabo las acciones de la organización educativa y se muestra como un individuo capaz de orientar, guiar y mostrar el camino (Mukhtar & Anwar 2019).

Por tanto, los directores son agentes de cambio que tienen la responsabilidad de crear y mantener un clima escolar positivo para los interesados. En virtud de ello, deben estar bien cualificados y capacitados para tratar con las diferentes emociones de los docentes y así liderar el cambio de forma eficaz (Al Shehhi, Alzouebi & Ankit 2021) y apoyar a los docentes en el trabajo diario que realizan (Sánchez, Paul & Thornton 2020). Del mismo modo, la revisión sugiere que las acciones de liderazgo del director predicen el clima escolar y, en conjunto, la mejora general del centro (McCarley, Peters & Decman 2016).

Otra directriz teórica establece la relación indirecta entre el liderazgo directivo y el comportamiento de los profesores, ya que esta se puede medir por variables como el estado psicológico del empleado (Vermeulen, Kreijns & Evers 2020). Asimismo, el concepto de clima escolar (proveniente de la investigación sobre el clima organizacional) hace referencia a las particularidades del entorno relativamente duraderas y constantes que experimentan y afectan sobre todo a docentes y alumnos en la escuela. Se establecen entonces tres dimensiones: clima de afiliación, clima de innovación y clima de justicia (Wang 2019).

La teoría también indica que una participación excesiva del liderazgo en la enseñanza diaria de los maestros perjudica su sentido de seguridad, autonomía e iniciativa para la innovación y compromiso con el cambio y engendra resistencia a la práctica (Chen 2018).

Aunado a lo anterior, Hartinah *et al.* (2020) formulan que el liderazgo del director cumple un protagonismo principal en el rendimiento de los docentes y un buen líder guía al grupo de manera fluida. Igualmente, Velarde *et al.* (2020) detallan que un liderazgo escolar eficaz se traduce en la promoción de un clima escolar saludable, es decir, un entorno de enseñanza y aprendizaje armonioso y orientado a objetivos concretos. Precisamente, Rahmi *et al.* (2019) evidencian que factores como el clima organizativo se apoyan en la teoría de Hoy y Miskel, quienes consideran el nivel de apertura y la estrecha relatividad del clima de una organización escolar como una consecuencia del liderazgo.

Al revisar los aportes teóricos de Kurland (2018), se encuentra que las afirmaciones particulares humanistas-constructivistas del líder escolar son de gran relevancia para liderar y crear un clima escolar saludable. Sin duda, resulta trascendental que los líderes escolares formulen y creen un clima organizacional como parte de su rol de liderazgo (Wang 2019).

## **EVIDENCIA EMPÍRICA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZATIVO**

Un alto número de investigaciones llama la atención sobre la influencia de los estilos de liderazgo transformacional (Mukhtar & Anwar 2019; Rahmi *et al.* 2019; Bellibas & Liu 2018; McCarley, Peters & Decman 2016) en el clima organizacional, y que esta influencia permea aún más la satisfacción profesional de los magistrales.

Además, autores como Hartinah *et al.* (2020) demuestran que tanto el liderazgo del director como el entorno de trabajo tuvieron efectos directos en la mejora del rendimiento del profesor certificado al ser procesos entrelazados. Está claro que los líderes deben originar la formación con los profesores para que su aportación en igualdad de condiciones, en la práctica, pueda contribuir a un clima escolar positivo (Chen 2018).

Del mismo modo, Sánchez (2019) consigue una correlación directa y elevada ( $r=0,754$ ) entre ambas variables y recomendó la cimentación fusionada de zonas de convivencia que promuevan mejores relaciones interpersonales entre las partes de la colectividad pedagógica peruana. Resultados similares muestran Vega (2018); Ramírez (2018) y Chávez (2016), quienes sugieren la puesta en marcha de talleres de formación para docentes en aras de disminuir el liderazgo autocrático de las coordinaciones escolares.

Complementariamente, Al Shehhi, Alzouebi & Ankit (2021) reportan que aquellos directivos con bajos niveles de Inteligencia Emocional podrían no convertirse en líderes efectivos, ya que son incapaces de interactuar eficazmente con otros, mejorar la colaboración efectiva o crear un clima escolar positivo que promueva el aprendizaje efectivo.

La búsqueda de evidencias también develó indicios del papel de la participación de los padres y las prácticas de liderazgo de los directores, donde el clima escolar es una variable mediadora, sin duda, la escuela se conforma como una institución de sistema abierto que recibe la influencia de su entorno y los padres forman parte, naturalmente, de la comunidad escolar (Keetanjaly *et al.* 2019).

Llama la atención los hallazgos de Wang (2019), quien indica que los climas escolares, incluidos el de afiliación, el de innovación y el de justicia, se vieron significativamente afectados por el liderazgo transformacional de los directores.

Por su parte, Velarde *et al.* (2020) determinan que las acciones de los líderes transformacionales podrían servir como mediadoras para alcanzar un clima escolar saludable. Otra evidencia la proponen Sánchez, Paul & Thornton (2020), quienes demuestran que en las escuelas en las que los profesores percibían que su director llevaba a cabo las prácticas de liderazgo, también se evidenciaban niveles más altos de un clima escolar positivo.

Entre los hallazgos más relevantes se encuentra, además, la práctica clave de los directores para mantener la confianza entre el personal y evitar la pérdida de metas que afectan el clima escolar (Price 2021). De igual forma, Wang (2019:10) deja ver que: “Se ha comprobado que el clima escolar desempeña un importante papel de intermediario entre el liderazgo transformacional de los directores y la modernidad de los alumnos”.

Finalmente, otro tema emergente es el rol del liderazgo en entornos escolares virtuales, los cuales se han acrecentado por motivo de la pandemia de Covid-19, además, es fundamental aprender más sobre los factores clave que mejoran la calidad de las relaciones de liderazgo en equipos y redes virtuales de trabajo (Vermeulen, Kreijns & Evers 2020).

## **ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN EMERGENTES PARA SU DESARROLLO**

En cuanto a los elementos de investigación emergentes que pueden potenciar o limitar el estudio de dichas variables, se identificó que es fundamental incorporar métodos de investigación cualitativos y mixtos, como entrevistas y observaciones, para poder profundizar en los niveles de liderazgo de los directores (Al Shehhi, Alzouebi & Ankit 2021; Velarde *et al.* 2020).

Además, es trascendental el uso amplio de casos muestreados para incrementar la precisión y la fiabilidad de los estudios basados en la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional (Al Shehhi, Alzouebi & Ankit 2021; Kurland 2018). En un sentido complementario, Hartinah *et al.* (2020) animan a los nuevos investigadores a explorar en conjunto con el clima escolar el efecto en la calidad del proceso educativo de las escuelas.

Del mismo modo, Bellibas & Liu (2018) recomiendan profundizar en las prácticas de liderazgo específicas que puedan disminuir eficazmente la inseguridad y la violencia en las escuelas (en todas sus formas) las cuales afectan el clima organizacional.

También llama la atención que características no materiales como la comunicación eficaz y la capacidad de modelar el clima y la cultura sean poco abordadas (Daniëls, Hondeghem & Dochy 2019). Se trata también de incorporar en el análisis las percepciones de los padres, pues ellos son los clientes de los educadores y sería interesante ver si las percepciones de los padres sobre la escuela de sus hijos son similares o diferentes a las percepciones del profesor o del director (McCarley, Peters & Decman 2016).

Visto de otra manera, Chen (2018) devela que se debe analizar los tipos de prácticas de liderazgo distribuido desde cada perspectiva e investigar sus relaciones, por separado y en combinación, con los resultados escolares. Como señalan Daniëls, Hondeghem & Dochy (2019:122): “hay espacio

para seguir investigando el liderazgo escolar, mucho que descubrir sobre las habilidades de liderazgo escolar y el enfoque para llevar a cabo eficazmente el desarrollo del liderazgo escolar”. Además, en futuros estudios se puede estudiar el análisis de las redes sociales de las relaciones escolares para captar las interacciones de forma más detallada. En última instancia, debería ampliarse el estudio basado en los rasgos de personalidad y las capacidades de los líderes escolares (Daniëls, Hondeghem & Dochy 2019).

## **BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO**

En cuanto a los beneficios que promueve el liderazgo directivo, Daniëls, Hondeghem & Dochy (2019) indican que el proceso de influencia de dicha variable conduce de forma ideal a un clima de aprendizaje eficaz y mantiene el buen funcionamiento de los procesos organizativos de las instituciones educativas.

Del mismo modo, la revisión puso en relieve que las actividades de liderazgo del director pronostican el clima escolar y los administradores escolares, conscientes de esta relación, manejan esa información en su beneficio para influir positivamente en docentes, escuela y educandos (McCarley, Peters & Decman 2016). Como refieren Bellibas & Liu (2018:226-244): “al ejercer prácticas eficaces de liderazgo instructivo y distribuido, los directores pueden establecer el respeto mutuo y la confianza entre la persona”.

Otro beneficio se relaciona con que las escuelas con líderes equivalentes a tiempo completo poseen un mayor acatamiento de los cambios instructivos planeados (Chen 2018). Igualmente, un liderazgo instructivo y equitativo redundaba en un papel sustancial en el fomento del clima escolar precisamente vinculado a la confianza, relaciones interpersonales y respeto entre colegas (Bellibas & Liu 2018).

Al respecto, Sánchez (2019) afirma que la capacidad del líder ayuda a los demás a imaginar posibilidades prometedoras del futuro de la organización; así, el líder busca hacer frente al *statu quo*, al tiempo que aviva la innovación emergente.

Los hallazgos consolidan que los directores en la práctica de la instrucción y el liderazgo compartido pueden librar un papel importante en el impulso de la confianza, la colegialidad y el acatamiento entre el personal. Sin embargo, es posible que se necesite algo más que dicho modo de liderazgo para crear un hábitat escolar seguro y ordenado (Bellibas & Liu 2018). En la misma línea de investigación, Kurland (2018:20) indica que “las creencias personales humanistas constructivistas del director de la escuela son de gran importancia para liderar y establecer un clima de cuidado en la escuela”.

Asimismo, ciertos estudios se basan únicamente en herramientas de evaluación cuantitativa no suficientes para representar los niveles de liderazgo de los directores (Al Shehhi, Alzouebi & Ankit 2021). Otra limitante se relaciona con que en la práctica efectiva del liderazgo se puede incluir más tipos que los reportados por los estudios, por lo que las conclusiones pueden estar acotadas (Chen 2018).

## **BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima de una organización educativa incide en las acciones y sentimientos de los profesores (Rahmi *et al.* 2020). En tanto, el soporte de los padres en las actividades escolares genera ventajas para los alumnos y mejora el clima educativo (Keetanjaly *et al.* 2019). Otro beneficio está vinculado a que el desarrollo del clima organizacional provee alicientes para el aprendizaje, suscita el perfeccionamiento profesional y genera una alta visibilidad entre los educandos (Daniëls, Hondeghem & Dochy 2019).

Según Keetanjaly *et al.* (2019) un buen clima organizativo resulta esencial al transmitir la visión y misión de la escuela en hechos tangibles. Por lo tanto, climas que den vida a la justicia,

innovación y admisión son capitales en el proceso de desarrollo de los escolares modernos (Wang 2019).

Se tiene también que, entre los líderes escolares, una función *sine qua non* es su huella en el fomento de un positivo entorno organizacional (Velarde *et al.* 2020); no obstante, una limitante se conecta con que muchos directores no imparten clases directamente a los alumnos ni tienen contacto directo con ellos, por lo cual su influencia en el clima global puede verse minimizada a nivel estudiantil (Wang 2019). Otra restricción es que todavía no se llega a una aprobación unísona sobre las dimensiones más importantes del clima y cultura escolar (Vermeulen, Kreijns & Evers 2020).

Al trabajar con muestras reducidas, las conclusiones del clima educacional pueden estar cargadas de sesgo (Chen 2018). Además, al cuantificar el clima escolar, se debe recordar que envuelve solo una instantánea en la línea temporal, y exige mediciones repetidas, lo cual puede ser una restricción (Sánchez, Paul & Thornton 2020).

Por ser un variable ligada a la percepción, se debe tomar en cuenta las opiniones de los actores, pues si no un solo actor puede sobre-inflar su apreciación al respecto y la calificación puede variar según el enfoque teórico que lo sustente (Bellibas & Liu 2018; Daniëls, Hondeghem & Dochy 2019).

## CONCLUSIONES

El liderazgo del director tiene una influencia directa en la mejora del clima organizacional observado por los profesores; asimismo, la motivación emergió como el vehículo por el cual se suele afectar al clima escolar.

Los estudios consultados coinciden en que los líderes directivos transformacionales deben crear un tipo de organización que estimule el entusiasmo y promueva la cooperación entre los miembros. Del mismo modo, los líderes directivos promueven un mejor funcionamiento de los procesos organizativos de las organizaciones educativas, influyendo positivamente en sus docentes, escuela y estudiantes a través de la innovación permanente.

El clima organizacional afecta el rol de los profesores, ayuda a su perfeccionamiento profesional y visibilidad de su carrera; debe estar ligado a procesos de justicia, equidad e innovación. Todavía se evidencian limitantes teóricas sobre las dimensiones prioritarias del clima escolar y su vinculación con la percepción temporal de los actores.

Sin duda, las características de un liderazgo directivo eficaz apuntan -según la evidencia empírica- a la supervisión de los planes de estudio y la instrucción, la comunicación efectiva y las relaciones de respeto, la capacidad de mantener el clima escolar y la retención de profesores cualificados.

De este modo, los hallazgos de la revisión conforman insumos claves que pueden ser abordados por los responsables políticos del Estado para mejorar los niveles de clima organizacional de las escuelas. Además, los resultados de este estudio pueden servir de base para realizar otros estudios empíricos a gran escala sobre el tema.

Resulta necesario seguir comparando y revisando la literatura emergente para examinar el mecanismo de influencia del liderazgo en el clima organizativo escolar. Dentro de este marco, la principal limitante de la revisión radicó en la rápida actualización de la temática, por lo cual se sugiere la actualización de la revisión sistemática en cortos periodos.

**DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES:** Los autores declaran no tener conflictos de interés.

**DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES Y AGRADECIMIENTOS:** La primera autora es la autora principal del artículo, los restantes autores han sido ordenados, en correspondencia con su participación. A continuación, se menciona la contribución de cada autor, utilizando la Taxonomía CRediT:

- Samantha Zuzzete Portilla Garcia: Conceptualización, Análisis formal, Metodología, Administración del proyecto, Redacción - revisión y edición.
- Renzo Fabrizzio Diaz-Camacho: Conceptualización, Análisis formal, Metodología, Redacción-revisión y edición.
- Ursula Isabel Romani Miranda: Análisis formal, Metodología, Redacción-revisión
- Jorge Leoncio Rivera Muñoz: Análisis formal, Metodología, Redacción-revisión

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, R. (2014). ¿Revisión sistemática, revisión narrativa o meta análisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, 21(6), 359-360. [https://scielo.isciii.es/pdf/dolor/v21n6/10\\_carta.pdf](https://scielo.isciii.es/pdf/dolor/v21n6/10_carta.pdf)
- Al Shehhi, M., Alzouebi, K. and 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*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2020-0287>
- Baptiste, M. (2019). No teacher left behind: the impact of principal leadership styles on teacher job satisfaction and student success. *Journal of International Education & Leadership*, 9(1), 1-11. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1212519.pdf>
- Bellibas, M. S. & Liu, Y. (2018). The effects of principals perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International journal of leadership in education*, 21(2), 226-244. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1147608>
- Carhuavilca, D. (2017). *Liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1574/TM%20CE%20Ge-3331%20C1%20-%20Carhuavilca%20Capcha%20Danny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, C. (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario-Cajamarca, 2012* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca). Repositorio de la Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/1258/TESIS%20RELACI%20c3%93N%20ENTRE%20LIDERAZGO%20DIRECTIVO%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LOS%20DOCENTE%20DE%20LA%20INSTITUCI%20c3%93N%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chen, S. (2018). Influence of functional and relational perspectives of distributed leadership on instructional change and school climate. *The Elementary School Journal*, 119(2), 298-326. <https://doi.org/10.1086/700279>
- Daniëls, E., Hondeghem, A. & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B., Roslina, R. & Jermstiparsert, K. (2020). Retracted: Teacher’s performance management: The role of principal’s leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235-246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.0r3>
- Keetanjalay, A., Kadir, S. A., Luan, W. S. & Abdullah, A. (2019). The role of creativity in principals’ leadership practices towards parental involvement. *International Journal of Educational Management*, 3(6), 1352-1365. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0348>

- Kurland, H. (2018). School leadership that leads to a climate of care. *International Journal of Leadership in education*, 22(6), 706-730. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1529818>
- McCarley, T. A., Peters, M. L. & Decman, J. M. (2016). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 322-342. <https://doi.org/10.1177/1741143214549966>
- Mey, C., Gunawan, I. & Sobri, A. Y. (7 November 2020). Relationship of School Visionary Leadership and Organizational Climate with Teacher Performance. *1st International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020)*, 624-629. [https://www.atlantis-press.com/proceedings/icite-20#:~:text=Your%20Privacy-,%20Proceedings%20of%20the%201%20st%20International%20Conference,Technology%20and%20Education%20\(ICITE%202020\)&text=The%201st%20ICITE%20is%20annual,C%20omputational%20Intelligence%20and%20Information%20Technology.](https://www.atlantis-press.com/proceedings/icite-20#:~:text=Your%20Privacy-,%20Proceedings%20of%20the%201%20st%20International%20Conference,Technology%20and%20Education%20(ICITE%202020)&text=The%201st%20ICITE%20is%20annual,C%20omputational%20Intelligence%20and%20Information%20Technology.)
- Mukhtar, R. & Anwar, K. (2019). The Effect of Transformational Leadership, Management Information System, and Organizational Climate on Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8, 288-299. <https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0002>
- Ngalimun. (2017). *Capacity of Learning and Guidance Education Selecta*. Parama Science.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W. & Sumarsono, R. B. (December 2019). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. *The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019)*, 202-206. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/coema-19/125926240>
- Price, H. (2021). Weathering fluctuations in teacher commitment: leaders relational failures, with improvement prospects, *Journal of Educational Administration*, 53(5), 597-624. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2020-0157>
- Rahmi, A., Bafadal, I., Imron, A. & Utaya, S. (2019). The Transformational Leadership of School Principals, Organisational Climate and the Professional Attitudes of Teachers. *Int. J. Innov. Creat. Change Wwwijicnet*, 5, 30-46. [https://www.ijic.net/images/vol5iss4/5403\\_Rahmi\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijic.net/images/vol5iss4/5403_Rahmi_2019_E_R.pdf)
- Ramírez, L. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo) Repositorio de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32723/ramirez\\_gl.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32723/ramirez_gl.pdf?sequence=1)
- Sánchez, J. E., Paul, J. M., & Thornton, B. W. (2020). 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), 1-21. D.O.I: <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708471>
- Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao* (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)
- Suhendro, D. & Saragih, I. S. (2021). Influence of Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction on Teacher Performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan islam*, 6(1), 94-108. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1152>
- Tajasom, A. & Ahmad, Z. A. (2011). Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333. <https://doi.org/10.1108/17479881111194198>
- Vega, A. (2018). *El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una Institución Educativa 2018* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio de la Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30188/vega\\_ca.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30188/vega_ca.pdf?sequence=1)

- Velarde, J., Ghani, M., Adams, D. & Cheah, J. (2020). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organizational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/1741143220937311>
- Vermeulen, M., Kreijns, K. & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers’ innovative behavior in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Wang, S. (2019). School heads’ transformational leadership and students’ modernity: The multiple mediating effects of school climates. *Asia Pacific Education Review*, 20(3), 329-341. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09575-3>

## Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.