

DOI: 10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.63-78

URL: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2477>

EDITORIAL: Saberes del Conocimiento

REVISTA: RECIMUNDO

ISSN: 2588-073X

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Artículo de revisión

CÓDIGO UNESCO: 58 Pedagogía

PAGINAS: 63-78



El rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje

The role of the educational leader, his interpersonal skills and co-responsibility in the consolidation of the organizational climate and culture of the learning community

O papel do líder educativo, as suas competências interpessoais e a sua corresponsabilidade na consolidação do clima organizacional e da cultura da comunidade de aprendizagem

Carmen del Rocío Carpio Tavares¹; Cristina Geralddy Campos Bonin²; Diana Cecilia Sancan Granoble³; María del Rocío Dután Jiménez⁴

RECIBIDO: 10/09/2024 **ACEPTADO:** 19/10/2024 **PUBLICADO:** 07/01/2025

1. Licenciada en Ciencias de la Educación Educadores de Párvulos; Ministerio de Educación; Guayaquil, Ecuador; carmencarpiot@hotmail.es;  <https://orcid.org/0009-0005-3029-0971>
2. Licenciada en Ciencias de la Educación Educadores de Párvulos; Ministerio de Educación; Guayaquil, Ecuador; crisgeral1504@gmail.com;  <https://orcid.org/0009-0003-9979-5068>
3. Licenciada en Ciencias de la Educación Educadores de Párvulos; Ministerio de Educación; Guayaquil, Ecuador; dianaedu26@hotmail.com;  <https://orcid.org/0009-0008-8098-1000>
4. Licenciada en Ciencias de la Educación Primaria; Ministerio de Educación; Guayaquil, Ecuador; mariadutan2012@hotmail.com;  <https://orcid.org/0009-0005-8167-1512>

CORRESPONDENCIA

Carmen del Rocío Carpio Tavares
carmencarpiot@hotmail.es

Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

La presente investigación de revisión de literatura tuvo como finalidad analizar el nivel de incidencia que provoca el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial. Este impacto permitió listar acciones para desarrollar estas habilidades en un clima laboral y mejorar las relaciones entre actores educativos. Con el fin de recopilar datos pertinentes para este artículo científico, se utilizó la metodología de revisión de la literatura, que es fuente de información proporcionada por varios autores. Como resultado, la matriz de investigaciones citados incluyó más de cincuenta estudios tanto en español como en inglés. Los artículos referenciados fueron consultados en los cinco años últimos, con las herramientas de recursos de buscadores confiables como Google Scholar, Redalyc, Scielo y repositorios de la Universidad Espíritu Santo. Los resultados demostraron que las buenas prácticas comunicacionales son factores que inciden a un buen clima laboral, en conjunto de ciertas habilidades sociales como liderazgo, dirección, escucha activa, trabajo en equipo y colaborativo. También, favorece la comunicación entre los participantes de la organización escolar y a la vez son consideradas las cualidades de cada miembro a la hora de participar en proyectos o toma de decisiones para el beneficio de la entidad educativa y el buen funcionamiento. En conclusión, las habilidades blandas y el sentido de corresponsabilidad moldean el carácter de un gestor educativo para la relación y construcción de un ambiente agradable en el campo laboral y su incidencia en el aprendizaje.

Palabras clave: Rol del Líder Educativo, Habilidades interpersonales, Clima y cultura organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this literature review investigation is to analyze the level of incidence caused by the role of the educational leader, his interpersonal skills and co-responsibility in the consolidation of the climate and organizational culture of the learning community of the initial level, which allowed them to determine the list of actions to develop these skills in a work environment and improve relations between educational actors. In order to collect relevant data for this study from scientific articles, the literature review method was used, which is a source of information provided by several authors. As a result, the matrix of articles cited included more than fifty studies in both Spanish and English. The referenced articles were consulted in the last five years, with the resource tools of reliable search engines such as Google Scholar, Redalyc, Scielo and repositories of the Esprit Santo University. The results showed that good communication practices are factors that affect a good work environment, together with certain social relations skills such as management, active listening, teamwork and collaboration. Also, it favors communication between the participants of the educational organization and at the same time the qualities of each member are considered when participating in projects or making decisions for the benefit of the educational entity and the proper functioning. In conclusion, interpersonal skills shape the character of an educational manager for the relationship and construction of a pleasant environment in the workplace and its impact on learning.

Keywords: Role of the educational leader, Interpersonal skills, Climate and organizational culture.

RESUMO

O objetivo desta investigação de revisão da literatura é analisar o nível de incidência causado pelo papel do líder educativo, as suas competências interpessoais e a sua corresponsabilidade na consolidação do clima e da cultura organizacional da comunidade de aprendizagem do nível inicial, o que lhes permitiu determinar a lista de acções para desenvolver estas competências num ambiente de trabalho e melhorar as relações entre os actores educativos. Com o objetivo de recolher dados relevantes para este estudo a partir de artigos científicos, foi utilizado o método de revisão da literatura, que é uma fonte de informação fornecida por vários autores. Como resultado, a matriz de artigos citados incluiu mais de cinquenta estudos, tanto em espanhol como em inglês. Os artigos referenciados foram consultados nos últimos cinco anos, com as ferramentas de recursos de motores de busca fiáveis como o Google Scholar, Redalyc, Scielo e repositórios da Universidade Espírito Santo. Os resultados mostraram que boas práticas de comunicação são fatores que afetam um bom ambiente de trabalho, juntamente com certas habilidades de relações sociais, como gestão, escuta ativa, trabalho em equipe e colaboração. Além disso, favorece a comunicação entre os participantes da organização educativa e, ao mesmo tempo, as qualidades de cada membro são tidas em conta quando se participa em projectos ou se tomam decisões em benefício da entidade educativa e do seu bom funcionamento. Em conclusão, as competências interpessoais moldam o carácter de um gestor educativo para a relação e a construção de um ambiente agradável no local de trabalho e o seu impacto na aprendizagem.

Palavras-chave: Papel do líder educacional, Competências interpessoais, Clima e cultura organizacional.

Introducción

El rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial fue abordado en este estudio de revisión de literatura para ver la importancia del gestor educativo en este nivel educativo. Es así que Graza Chávez (2018) defendió su postura argumentativa sobre las relaciones interpersonales y sentido de corresponsabilidad con el liderazgo educativo, incluyendo también el impacto que provocó en la educación para los niveles inferiores, es decir, en la primera infancia.

El autor concluyó que las relaciones interpersonales en los líderes educativos fueron cualidades que tuvieron que desarrollar como gestores de la educación, para así atender, comprender y entender el desarrollo de las habilidades y destrezas en los niños, mencionó Graza Chávez (2018) que un clima escolar positivo mejora el desempeño de los docentes y, por lo tanto, conduce a resultados de aprendizaje positivos. Así también, impactando la creación de un clima laboral efectivo y afectivo en la institución educativa, que se encadena con el diálogo entre pares.

Por otro lado, Córdova Ramírez et al (2021) argumentaron que todas las orientaciones que debe aplicar un líder o directivo en su función dentro de la institución laboral, tales como; la aplicación de las habilidades interpersonales con relación a los docentes, estudiantes y padres de familias. También, se concluyó que no se pudo establecer los niveles de liderazgo en un sistema educativo, pero sí lograr el impacto que influyen las buenas prácticas interpersonales en los niveles de educación tanto para el inicial.

En la actualidad, el sistema educativo exige cambios de manera interna para lograr un buen desempeño de liderazgo en las instituciones educativas, es así que, el rol del líder educativo es uno de los factores que impactan en los cambios de la educación y en el desempeño de los colaboradores edu-

cativos, no obstante, el desarrollo y práctica de las relaciones interpersonales en el líder educativo logra un efecto y una incidencia en los niveles de educación inicial para el desarrollo de las habilidades primarias.

Por lo tanto, se define la problemática en este tema de investigación bibliográfica cuyo propósito es encontrar las posibles respuestas y determinar ¿Cuál es el nivel de incidencia el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje?

Por lo consiguiente, se observó que los antecedentes investigativos de este tema están respaldados por Graza Chávez (2018) quien resaltó la importancia del rol del directivo que debe asumir en el sistema educativo con las prácticas de las relaciones interpersonales, ya que ahí se presentan actitudes de manera positivas para lograr cooperación, colaboración, autonomía, satisfacción y participación entre los docentes y comunidad educativa.

Sin embargo, Becerra Ramírez (2016) mencionó que es importante el rol del directivo de manera positiva para influenciar en el desempeño de los docentes y en los procesos de enseñanzas para los estudiantes, después de todo, si hay un líder que cuida bien el comportamiento de las personas, el resultado será bueno para todos los involucrados en la educación e incluso la educación. Además, esta propuesta encontró su justificación en un importante valor práctico ya que proporcionará líneas concretas que le permitan al gestor educativo desarrollar sus habilidades interpersonales y desde su agencia promocionar bienestar para todos.

Pérez Blas (2018) indicó que la importancia de las prácticas de las relaciones interpersonales en la educación inicial beneficia los aprendizajes que permitió una mejora educativa y una relación positiva en el desarrollo de las destrezas de los niños. Al mismo tiempo, favoreció otros factores como clima escolar, mejora de los aprendizajes y co-

laboración armónica de los actores de la educación. De esta forma, se caracterizó el valor teórico por los respaldos del contenido del estudio de las variables en este trabajo, fundamentados por algunos autores. En suma, este estudio se orientó en su valor práctico por las reflexiones y soluciones de las relaciones interpersonales que el líder debe desarrollar en su perfil de autoridad para provocar mejores logros en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje (Espinoza Naranjo & Roccagaliata Veliz, 2021).

Por efecto, el estudio tuvo un valor metodológico porque se establecieron investigaciones con enfoques de revisión de literatura, que afirmaron el logro de los objetivos generales y específicos. De tal manera, que los susten- tos teóricos se basaron en autores de ideas principales y en secundarios, que alimentaron el análisis y construcción de las variables del tema que se determinó en este trabajo.

Es así que, se propuso como objetivo general analizar el nivel de incidencia que provoca el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial. Por lo consiguiente, el primer paso fue identificar el rol del líder educativo en el sistema educativo.

El segundo paso fue analizar la repercusión de las relaciones interpersonales del líder educativo y su corresponsabilidad en la gestión educativa. También, se listó los beneficios de las relaciones interpersonales en el líder educativo y finalmente estudiar aspectos relevantes del clima y cultura organizacional, características esenciales para su armónica construcción.

De esta manera, la investigación estuvo encaminada dentro de una revisión de literatura, con la línea de investigación de Liderazgo y Cambio en Instituciones Educativas. Carrizo (2018) quien aseguró, que este tipo de texto académico- investigativo es una forma minuciosa y analítica que

debate artículos e informes de revistas de fuentes primarias, mayormente académicos y científicos que circulan sobre un tema en específico, y permite emitir nuevos hallazgos y resultados para los cuales no se han podido constatar en las revisiones de los autores consultados.

La metodología efectuada cuenta con una colección de cincuenta artículos académicos dentro de los últimos cinco años, los cuales, están clasificados en idioma español y cinco en inglés, así también, los buscadores principales que alimentó esta búsqueda fue Google Académico, Reladyc, Scielo, Dialnet y los repositorios de la Universidad Espíritu Santo. El propósito fue cumplir con el objetivo general de este artículo teórico.

De esta forma, se encuentra la estructura de este artículo de literatura en cinco secciones. La primera sección estuvo diseñada por la revisión de la literatura en donde se encontraron muchos autores que definen las variables de esta investigación, otorgando respuestas a la problemática. La segunda sección, está compuesta por la metodología de este artículo que es de revisión teórica con más de cincuenta artículos.

La tercera sección, se encontraron los resultados de la revisión de la literatura, es decir, análisis de investigaciones mayormente de literatura que aportaron ideas sobre el tema el rol del líder educativo y sus relaciones interpersonales en la comunidad del nivel inicial. En esta sección se articulan la discusión de varios autores que fortalecen los resultados que fueron analizados para este artículo.

En la cuarta sección, se encontraron las conclusiones de esta revisión literaria, sobre las cualidades que se determinaron para lograr habilidades interpersonales en el líder educativo y que incidan de manera positiva a los estudiantes del nivel inicial, con sus debidas fortalezas, limitaciones y futuras líneas de investigación. Finalmente, en la quinta sección están las referencias bibliográficas que son las bases de datos que se nutrió este artículo de revisión teórica.

Revisión de Literatura

La revisión bibliográfica de este estudio está respaldada por una colección de artículos relacionados el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial. Esta parte discute las definiciones de variables en este artículo teórico; el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y sentido de corresponsabilidad en la construcción del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje. De tal manera, que permitió cumplir con la tarea general de este trabajo de investigación.

El rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y sentido de corresponsabilidad

El rol del líder educativo es una función profesional que demanda de mucha preparación tales como trabajo en equipo, conocimientos de gestión, administración escolar y desarrollo de las habilidades interpersonales como lo afirmaron (Córdova Ramírez et al., 2021; Sabando Vélez, 2020), además, Manriquez Gutierrez & Reyes Roa (2021) expresaron que las prácticas de las relaciones interpersonales aplicadas en las autoridades educativas conlleva un éxito en los labores, gestiones institucionales y responsabilidades que asumen desde sus cargos otorgados.

Así también, Córdova Ramírez et al (2021) añadieron que las habilidades interpersonales en el rol del líder educativo han impactado el campo social y fortalecido las competencias de los actores de la comunidad institucional. Esto significa, que el líder logra mucho alcance profesional en el campo educativo cuando ejerce las relaciones interpersonales con la comunidad como una función proactiva, comunicación afectiva, escucha activa, equipo en trabajo y clima laboral positivo con base en las competencias socioemocionales que ha sido preparado.

De esta forma, el gestor educativo en el ámbito educativo es un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de la comunidad en conjunto con todos los actores educativos, Saldaña Villanueva & Salirrosas García (2019) argumentaron que el impacto de las funciones del directivo permiten destacar unos de los tipos del liderazgo que existen como el más indicado para guiar a las instituciones hacia la transformación y la innovación, por otra parte, Manriquez Gutierrez & Reyes Roa (2021) afirmaron que el líder ejerce una influencia armónica y significativa cuando cumple verdaderamente el rol que le compete, donde logra una satisfacción en el clima laboral.

Además, Tolentino Quiñones (2020) mencionó que la influencia del gestor educativo para los docentes y escolares inciden en los cambios emocionales para mejorar o disminuir la tensión en sus trabajos, quiere decir que, el papel competente del líder promocionará y garantizará el éxito que desea tener por parte del equipo de trabajo y por lo consiguiente de los niños refiriéndose a los proceso de aprendizaje y participación estudiantil.

De esta forma, Espinoza Naranjo & Rocca-galiata Veliz (2021); Córdova Ramírez et al (2021) coincidieron que un buen papel del líder se relaciona mucho con los rasgos de personalidad como tener confianza propia, ser inspiración para el equipo de trabajo, mantener el dominio, tener empatía, adaptabilidad, ser sociable, tener iniciativa y ser extrovertido para influir de manera positiva con los actores educativos. Esto permite el logro y cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad educativa (Tolentino Quiñones, 2020).

Por otra parte, el directivo en el ámbito administrativo debe demostrar capacidad para gestionar los procesos y etapas que consiste la gestión educativa para lograr éxitos y objetivos institucionales. Quiere decir, que un líder educativo tiene que aplicar una buena gestión mediante estrategias y

planificaciones en la administración escolar en conjunto con la comunidad educativa, sin dejar a un lado sus cualidades y el tipo de liderazgo para que todo fluya de manera armónica (Cubas Briones, 2022).

Así mismo, la influencia del líder en la comunidad educativa puede ser predominante o lo contrario. El gestor puede influenciar muchos a los padres de familia para colaborar de manera armónica en la institución educativa, aplicando estrategias de liderazgo, ejemplo, práctica de valores, justifica y entre otras cualidades. A su vez, un mal proceder del gestor educativo puede desmotivar a la comunidad educativa y perder esa colaboración y esfuerzo de los padres de familia. El gerente de la escuela debe mantener su imagen de profesional y ética al mismo tiempo (Córdova Ramírez et al., 2021).

Un buen gestor es capaz de hacer su propio análisis para mejorar sus cualidades personales por el beneficio de sí mismo y los que le rodean (Muñoz Pareschi, 2020). La importancia de ser directivo y poder mejorar las relaciones interpersonales son para aquellos gerentes que realmente aman y tienen vocación por su profesión laboral. Sin embargo, de Arbulú (2020); Rodríguez Machuca (2022) mencionaron que los delegados deben estar conscientes del rol que tienen y de las posibles consecuencias que sus actos puedan influir sobre la comunidad educativa, ya que al mejorar ciertos aspectos personales pueden intencionalmente fomentar acciones positivas para la organización educativa.

Según Habermas (2016) como se citó en Sabando Vélez (2020) afirmó que es tan importante mejorar las relaciones interpersonales porque favorece la comunicación entre los participantes de la organización educativa y a la vez son consideradas las cualidades de cada miembro a la hora de participar en proyectos o toma de decisiones para el beneficio de la entidad educativa y el buen funcionamiento. Cabe recalcar que, las relaciones interpersonales son el de-

sarrollo de las cualidades del ser humano para poder interactuar con grupo de personas de manera pacífica, amigable, empático para una buena convivencia armónica (Pérez Blas, 2018).

Es así que, Rodríguez Machuca (2022) argumentó que la asertividad en la comunicación dentro de las relaciones interpersonales de una líder institucional afianza una educación de calidad y buena interacción entre docentes y estudiantes. Por otro lado, mejorar en el líder las relaciones interpersonales permite tener un carácter asertivo con autocontrol en sí mismo y sobre sus actos que implican la correcta toma de decisiones para las resoluciones de conflictos escolares o la promulgación de nuevos proyectos innovadores (Atencio Bravo et al., 2019).

Por otro lado, el líder educativo debe enfocarse en desarrollar sus habilidades interpersonales con el equipo docente y la comunidad educativa porque resulta mejor un grupo unido y en un mismo lenguaje para lograr las metas educativas. Los líderes deben saber la importancia de desarrollar la escucha activa, la asertividad, la tolerancia, la contención emocional, el autocontrol y muchas más cualidades que encierran las relaciones interpersonales. Además de lograr una buena gestión y administración educativa, surgen cambios positivos para toda la comunidad educativa, como el desarrollo profesional docente y resultados óptimos en los procesos de aprendizajes de los estudiantes (García, 2020).

Las habilidades interpersonales están muy relacionadas al tipo de estudio de la inteligencia emocional que tiene parte con las relaciones interpersonales, es decir, todo es un complemento de aprendizaje para el líder como mencionó de Arbulú (2020), sin embargo, el gestor educativo para cumplir un excelente rol en su desempeño profesional debe perfeccionar y mejorar estas habilidades blandas que ya fueron desarrolladas en la trayectoria laboral.

Es así que, Zevallos-Guillén (2019); Manriquez Gutierrez & Reyes Roa (2021) afirmaron que algunas capacidades de las habilidades blandas que debe tener un líder educativo es la capacidad de escuchar a su equipo de trabajo, estudiantes y comunidad, fomentar un buen liderazgo, ser flexible en tiempo indicado, tener una comunicación efectiva e inteligencia emocional.

Construcción del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje

La construcción del clima organizacional y cultural de la comunidad educativa de aprendizaje lo promueve el gestor educativo, y a la vez es construido el clima laboral con las prácticas de las relaciones interpersonales y todas las habilidades blandas con la comunidad educativa tal como afirmaron Gutierrez Primo & Sánchez Huarcaya (2022) en su estudio del clima laboral en las instituciones educativas, donde argumentaron también que el principal autor de promulgar esta cultura y ambiente positivo laboral en el equipo de trabajo es el líder, mediante la comunicación entre equipo y también incentivar de manera positiva al personal docente.

Así mismo, García-Martínez & Martín-Romera (2019) coincidieron que Gutierrez Primo & Sánchez Huarcaya (2022) por medio de la asertividad de sus investigaciones en cuanto al clima organizacional motivado por el gestor educativo y mencionaron que el desempeño de los docentes para actuar mediante la toma de decisiones en la institución educativa depende mucho del buen liderazgo que ejerce la autoridad, demostrando actitud de apertura y consolidando las relaciones comunicacionales entre los actores educativos, fortaleciendo así, el clima laboral y cultural de la institución.

Además, Díaz Rojas & Vargas Correa (2020) contribuyeron en afirmar que el líder educativo ejerce una motivación extrínseca e intrínseca hacia los docentes para el desempeño de sus funciones creando así, un

clima agradable siempre y cuando exista participación por parte del líder, comunicación afectiva y correctas prácticas en sus funciones como autoridad educativa.

Para Castro Castro et al (2019) y Peralta Castro (2019) coincidieron en sus investigaciones sobre las competencias y cualidades del gestor educativo. El líder educativo debe poseer la capacidad de escuchar, comunicarse de manera afectiva con todos los actores educativos, ser cordial con todos, cooperar con el equipo de trabajo de la institución, ser ejemplo principal como eje de motivación hacia los demás, ser proactivo, tener la capacidad del conocimiento para gestionar los procesos educativos que requiere una institución, tener buena toma de decisiones y tener autocontrol de sus emociones.

Sin embargo, estas competencias y cualidades no se ven reflejadas en su totalidad en los líderes educativos hoy en día, pero a la vez, hay intenciones de mejorar estas competencias por parte de los gestores educativos (Peralta Castro, 2019). Tener la cualidad de escuchar activamente, es poder comprender en todos los lenguajes la comunicación que se detecta en el campo educativo. Es decir, ser muy atento a las necesidades educativas que posee la institución. Simplemente, observar también es escuchar sin necesidad de hablar, para asumir roles, competencias y actuar de manera estratégica a las necesidades educativas. De esta forma, se desarrolla la escucha activa en el gestor educativo (Rodríguez, 2022).

Por otra parte, Naval Torres & Morales Cieza (2020) argumentaron que el líder educativo también debe tener confianza por su personal docente en cuanto a la práctica pedagógica, ya que esta cualidad permite crear un ambiente favorable en la institución. Así mismo, afirmaron que el clima organizacional y cultural dará como respuesta, docentes predispuestos y comprometidos con su labor educativa siempre y cuando el líder mantenga la competencia comunicativa con su personal de manera abierta y clara.

Otras competencias, que debe asumir el líder educativo son la dirección y gestión en la institución educativa. Poder gestionar desde el ámbito técnico y sistemático de la administración. Esta competencia permite que el líder promueva la participación activa de todos los actores educativos en proyectos, programas educativos. Además, establece procedimientos de evaluaciones y monitoreo al desempeño docente para mejorar sus competencias y calidad educativa (Misad et al., 2022).

Demostrar la colaboración con los docentes y comunidad educativa, es otra competencia para líder educativo. La labor en conjunto es una actividad ardua que se logra cuando existe empatía y buenas relaciones laborales en las instituciones. Por lo general, siempre existe bandos en los grupos de docentes. Sin embargo, el líder debe asumir el reto de abrir brechas para fortalecer relaciones laborales, el clima laboral y poder esforzarse juntos. Para lo cual, esta competencia, permite la creatividad del docente en compartir y sugerir ideas innovadoras para los proyectos educativos (Saldaña y Salirrosas, 2019).

Bohorquez & Andrade (2020) indicaron que el clima laboral influyen en la actitud del personal docente a la hora de practicar sus actividades pedagógicas, estableciendo así, conductas y rutinas ante las responsabilidades que se les otorga dentro de la organización, para lo cual, manifiestan el correcto desempeño. Siempre el clima laboral esta relacionado las relaciones sociales entre pares en un campo educativo. El lider debe aplicar la justicia y la convivencia armónica para evitar crear un mal clima laboral que perjudica el desempeño de todos los actores de la institución educativa.

Los factores que garantizan una efectiva construcción del clima y cultura organizacional lo mencionaron Castro Castro et al (2019) donde analizaron que los japoneses determinan ciertos factores que mejoran sus relaciones comunicativas y clima laboral en

la educación como la cohesión, la independencia laboral, el registro de acciones positivas, creativas e innovadoras y la autonomía.

Autonomía porque el maestro como principal autor de sus clases se le permite utilizar y aplicar sus métodos de actividades pedagógicas, puesto que se conoce las necesidades educativas que tiene cada estudiante y los diferentes estilos de aprendizajes que debe aplicar. Además, estos factores permiten que los miembros de la institución educativa puedan aportar ideas para mejorar sus trabajos (Correa Meneses et al., 2018).

Según Arias Gallegos et al (2018) las prácticas que favorecen la gestión educativa y desarrollo de habilidades interpersonales son los modelos de las practicas de persona a peesona que quieren decir las relaciones humanas, la autonomía, la comunicación, la participación y la integración el trabajo en equipo entre todos (Ayala et al., 2022).

Así mismo, la comunicación se suma en el proceso que favorecen la gestión educativa, y además es relevante en las organización educativa, para Acuña López & González Jáuregui (2022) mencionaron que estas impactan notablemente en la producción del trabajo siendo afectivas y así mismo recíprocas, y se generan por medio de las interacciones que tienen los docentes con líder. Esta práctica, Ossa Acosta et al (2021) indicaron que generan un clima organizacional y cultural por parte del líder o gestor educativo, pues la práctica de la comunicación que encierra las relaciones interpersonales dependerá si el ambiente es armonioso y amigable por parte del líder.

Según Arias Gallegos et al (2018) afirmaron la relevancia que tiene un clima organizacional en el ámbito educativo, ya que radica en la influencia del impacto significativo por parte de los estudiantes (Gordillo Cieza & Meneses Llerena, 2021). También se refirió sobre la salud mental de los docentes. De este modo, cuando no se ejerce un clima adecuado laboral, suelen aparecer conflictos de mayor escala y riñas interpersonales

minorando la productividad en el aprendizaje para los estudiantes afirmaron Saiz Sáenz & Jácome (Saiz Sáenz & Jácome, 2022).

Para Huayta Huamani (2020) argumentó que el comportamiento de contribuir a la motivación colectiva es ayudar a los demás, apoyo interpersonal, cooperación con los demás, tolerancia, mejora continua, lealtad y orientación de ciudadanos internos. Pero estos comportamientos suceden cuando el ambiente de trabajo es el adecuado, y allí repercute el éxito académico también de los estudiantes copiando modelos de formación personal por el ejemplo que observa por parte de los docentes y el clima laboral educativo.

El rol del líder educativo vs la Cultura organizacional dentro del establecimiento educativo

El rol gerencial ha impactado en las instituciones educativas con el buen desempeño de sus funciones y las relaciones interpersonales (Agreda, Manosalva, y Sonapo, 2020). En efecto, demuestran un mejor desempeño, la moral y la motivación de los empleados, les da un sentido de pertenencia y hace que cada gerente y empleado se sientan como una unidad colectiva que trabaja en conjunto para lograr sus objetivos (García-Martínez & Martín-Romera, 2019).

Cabe recalcar que, el rol del gerente educativo se basa en el liderazgo que pretende ser, es decir, a ser un líder autoritario o de forma transformacional (Zevallos-Guillén, 2019). Existen algunos tipos de liderazgo: el primero los clasifica en comportamiento, situación y transformación; en la teoría del comportamiento, los estilos se clasifican en autocráticos, democráticos y permisivos. La teoría del comportamiento se ocupa de los estilos como pobre, orientado a la tarea, intermediario, de club y equipo; y en la teoría de la transformación, se orientan al transformacional y transaccional.

Rodríguez (2011) como se citó en Lopez & Lopez (2019) hizo una clara distinción entre liderazgo administrativo y liderazgo peda-

gógico, coincidiendo con Graue y Carron (2002) como se citó en López y López (2019) en definir esta actividad como verificación, seguimiento, el primero encaminado a planificación, control y evaluación de auditorías, y segundo apoyo, asistencia y asesoramiento en tareas docentes y metodológicas.

En el contexto educativo, Gutiérrez y Roa (2022) identificaron tres características del desarrollo del liderazgo educativo: la relación comunicativa, la emotividad y la accesibilidad al cambio, la capacidad de ver que los dos primeros son aspectos fundamentales ejemplares de las interacciones interpersonales que fomentan el trabajo en equipo entre los empleados. El tercero pretende tener en cuenta los cambios que se están produciendo en el campo de escolaridad nivel nacional, especialmente en las actividades escolares, a través de la creación, la innovación y animar a los participantes a cooperar que son los actores educativos.

Los autores identificaron cinco dimensiones que influyen significativamente en las acciones de los gestores educativos e indirectamente impactan en los logros de aprendizaje de los estudiantes (Gutiérrez y Roa, 2022, tales como;

- Fomentar el crecimiento de su personal docente como aprendices profesionales y participar en él
- Planificar, coordinar y evaluar los planes de lecciones y el plan de estudios
- Crear expectativas y objetivos
- Gestión inteligente de recursos
- Asegurando un ambiente de apoyo y organizado (pág.56)

Estos aspectos coinciden con las cualidades del liderazgo distribuido propuestas por Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez (2021) quienes argumentaron que el gestor debe ser holístico, motivar a las personas a su alrededor a asumir obligaciones, ejercer un liderazgo virtuoso, esto se refle-

ja en los siguientes estudios de práctica de liderazgo de Montañez Huancaya De Salinas et al (2022):

- Establecer un curso de acción mediante el desarrollo conjunto de una misión, visión e ideología: Normas, objetivos y metas institucionales.
- El desarrollo de capacidades y el desarrollo profesional de los educadores son ejemplos de desarrollo del personal: apoyo, aliento y enfoque.
- Se deben implementar prácticas de trabajo en equipo, colaboración y gestión en la organización: ambiente, la distribución del liderazgo y la participación de los docentes en la toma de decisiones.
- Gestionar iniciativas educativas observando clases y dando feedback:
 - para supervisar y diagnosticar la enseñanza, el plan de estudios y la gestión de recursos (pág.23).

En efecto a las dimensiones y cualidades que se analizaron en los autores, la relación del rol del líder va más allá de ciertas cualidades, sino también, estrategias y técnicas que se deben aplicar en el proceso de la Gestión educativa en un campo educativa. Para que un grupo de personas alcance mejor sus objetivos, es necesario que un líder sea capaz de dirigir, guiar e influir en las actividades de sus miembros.

Los líderes son, como lo señalan Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui (2021) argumentaron que individuos o grupos de individuos hábiles en el arte de guiar a una comunidad hacia un futuro deseable. Para no perder su identidad, el líder debe recordar que debe tener ciertas características como persona, atributos como tener empatía tanto por sí mismo como por otros, experimentar emoción, motivación, sentimiento y satisfacción. Además de seguridad, identificación, afinidad, perfeccionamiento, defectos, y sentido de la importancia del otro. Cuando se expresa,

resultan circunstancias favorables por la palabra que sugiere, atributos.

Un docente líder debe ser capaz de pensar y actuar en la situación que se presenta y en el contexto que se encuentra involucrado; de ella depende gran parte del proceso educativo como líder educativo. Valora, impone, comunica, propone ideas y significados que como líder piensa o refleja energía, esperanza, ideas a futuros, expectativas, es decir actitudes diversas (Córdova Ramírez et al., 2021).

El Entorno organizacional y gestión óptima del talento; cuando se habla de eso es necesario analizar que existen varios factores que inciden en el clima laboral de los docentes en los cuales podemos notar diferentes estilos de liderazgo, formas de alcanzar y definir objetivos, gestionar y procesos de toma de decisiones (Cortés-Rodríguez & Leal Pacheco, 2019)

Además, el clima organizacional se define como la mezcla sutil de interpretaciones o percepciones que: en una organización, las personas realizan sus trabajos o funciones. Es la percepción de los miembros del grupo la que determina el clima, y sólo sobre la base de estas ideas se pueden comprender y definir las características de este entorno organizacional (Tamayo, 2019; Cuenca, 2019).

En manera de conclusión, se debe expresar que el gerente educativo tiene que velar de manera correlativa por la gestión, en brindar ambientes agradables en la institución educativa. Por lo tanto, la postura del líder debe abarcar algunas cualidades que lo oriente a construir un equipo de trabajo confortable para los logros y metas de la educación. De esta manera, el rol que asume un directivo, debe ser ejecutado con las características que le compete y el desarrollo de las habilidades interpersonales para ofrecer mayor armonía laboral, compromisos en los docentes y creatividad profesional en la gestión académica para los estudiantes.

Metodología

El presente estudio de revisión de literatura es con el fin de analizar el nivel de incidencia que provoca el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial, por lo cual, fue importante reflexionar en la interrogación sobre ¿Cuál es el nivel de incidencia el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje? Es así, que esta investigación se ajustó a la línea de estudio en liderazgo y cambio en instituciones educativas. Enmarcando de esta manera, sus variables como el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y sentido de corresponsabilidad para la construcción del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje.

Con el fin de recopilar datos pertinentes para este estudio de artículos científicos, se utilizó el método de revisión de la literatura, que es fuente de información proporcionada por varios autores. La investigación para este artículo teórico fue recopilado de fuentes primarias y secundarias (Morales, 2018). Como resultado, la matriz de artículos citados incluyó más de cincuenta estudios tanto en español como en inglés. Los artículos referenciados fueron consultados en los cinco años últimos, con las herramientas de recursos de buscadores confiables como Google Scholar, Redalyc, Scielo y repositorios de la Universidad Espíritu Santo.

Por lo consiguiente, los autores que formaron parte de este estudio de revisión teórica aplicaron investigaciones de manera bibliográfica, con algunas excepciones que fueron de investigaciones aplicadas. De esta forma, se encuentra a Ponte (2023) quien aplicó una investigación acción, descriptiva con algunas técnicas de entrevistas y cuestionarios a líderes de las instituciones de la zona urbana en Lima, como resultado ob-

tuvieron las competencias gerenciales para que el gerente educativo construya un reto de ambientar el clima organizacional con el equipo de trabajo. A este tipo de investigación, se incluye a Romero Ramírez (2018) quien determinó mediante encuestas, entrevistas y grupos focales el análisis de la relación que existe entre los estilos del liderazgo con el desempeño docente para el nivel de preescolar, es decir, un análisis comparativo, en la cual se incide el rol del gerente educativo para el alcance de las metas educativas en los profesores.

Discusión de los Resultados

En los aspectos temáticos de este estudio, siempre estuvo la formulación de la pregunta de investigación, que es el principal motor para desarrollar y profundizar el tema propuesto; la búsqueda de conclusiones teóricas se centró en explicar el siguiente problema ¿Cuál es el nivel de incidencia el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje? Esta estudio está organizado con el fin principal para obtener posibles respuestas de manera precisa y objetiva como analizar el nivel de incidencia que provoca el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial.

Es así que, las fuentes de características primarias confirman la sustentación de la interrogante indicadas al principio, al encontrar respaldos en Córdova Ramírez et al (2021) quienes consideraron que existe la necesidad de responsabilidad para el desarrollo de las competencias y habilidades interpersonales en los gestores educativos en el logro y fortalecimiento del clima organizacional de la institución, junto a él se añade a este espacio de discusión a Vaillant (2019) que mencionó el trabajo arduo del líder para desarrollar equipos de trabajos docentes en un clima agradable

mediante la organización, disciplina, ejemplo y conocimientos del área técnico de la gestión escolar.

De modo similar, se encontró sustento teórico en Sabando Vélez (2020) quién explicó que el líder asume su corresponsabilidad en aplicar una forma diferente en gestionar el equipo de trabajo y la organización institucional. También, hace referencia que las habilidades interpersonales son las cualidades principales que todo gestor debe asumir y desarrollarlo para lograr metas específicas en su labor como directivo y de manera personal, por lo cual, ha sido invitado a participar en este espacio de discusión a Pérez Blas (2018) quien tuvo relación con el autor mencionando que las buenas prácticas comunicacionales son factores que inciden a un buen clima laboral, en conjunto de ciertas habilidades de relaciones sociales como dirección, escucha activa, trabajo en equipo y colaborativo. De esta forma, se confirma que para un buen desarrollo organizacional en la institución se debe practicar las habilidades interpersonales para una dirección correcta y agradable por el gestor educativo.

Conviene destacar, el impacto que genera el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y sentido de corresponsabilidad. en la construcción del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje, esto conduce a una sinergia poderosa, cohesionadora, ilusionante y necesaria para el avance de la gestión educativa que necesita ser transformada y redefinida como respuesta a los cambios que atraviesa la sociedad. Así, una revisión bibliográfica nos permite profundizar en el tema encontrando autores reconocidos como Pedraja-Rejas et al (2020) lograron fusionar de manera coherente, pertinente y efectiva el rol del líder educativo vs la cultura organizacional dentro del establecimiento educativo, como una necesidad obligada en practicar y desarrollar estas habilidades interpersonales para el proceso de la gestión de la institución y poder direccionar de forma agradable y competente la organización de la educación en un establecimiento escolar.

Es así, como los resultados de la investigación canalizaron la importancia del estudio del rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y sentido de corresponsabilidad y su incidencia en la construcción del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje, gracias a una vasta lectura, análisis crítico y detallado de las posturas de autores y demás estudios contemporáneos que permitieron comprobar que una preparación de cualidades personales con la capacidad de abordar liderazgo transformacional resaltan y persisten en un clima laboral exitoso y funcional de las instituciones educativas. En conclusión, el rol del líder educativo debe ser asumido como mucha responsabilidad para organizar e influir al equipo de trabajo abordar y realizar sus competencias de manera efectiva, con desempeño y calidad. De tal manera, que la construcción del clima se construye de manera fácil mediante estas competencias aplicadas en el campo laboral.

Conclusiones

Lo expresado a lo largo de este estudio de literatura permitió arribar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a, el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y sentido de corresponsabilidad se confirma que inciden afectivamente al ambiente laboral de los docentes para realizar e innovador la educación desde un clima agradable y organizacional, para lo cual, construye el líder mediante sus habilidades y desarrollo como gestor educativo, de esta manera, si impacta positivamente a la construcción del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje.

En esta ruta de reflexión final, el impacto que tuvieron estas confirmaciones determinaron que el labor docente es más efectivo cuando existe un ambiente armónico laboral estructuradas de comunicación, escucha activa, respeto, compromisos y responsabilidades, por parte de los líderes de la institución. También, el cambio e innovación que genera un líder en relacionarse de manera competente

con su equipo docente, provoca menos estrés y tensión para ejecutar las actividades curriculares. Por lo contrario, la motivación del gestor influye en la creatividad docente para sus procesos de enseñanzas aprendizajes. En este sentir, Villagrán et al (2018) expusieron que la relación afectiva y profesional del directivo provoca mayores cambios motivacionales en los actores educativos para ejecutar sus funciones dentro de las instituciones educativas.

En consecuencia, un aspecto que deben ser reconocidos en la concepción del rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial son la manera de aplicar estas habilidades en el equipo docente. Sin lugar a dudas, las razones que dio paso al surgimiento de este estudio como analizar el nivel de incidencia que provoca el rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje del nivel inicial han encontrado sus respuestas en el rol del líder educativo vs la cultura organizacional dentro del establecimiento educativo.

En cuanto a las consecuencias de las anteriores afirmaciones se puede decir que, existen mayores ventajas cuando un líder educativa muestra su rol gerencial de forma amigable, con función de compañero que de un líder autoritario. Las habilidades interpersonales moldean el carácter de un gestor para la relación y construcción de un ambiente agradable en el campo laboral. De esta forma, el nivel de incidencia es alto para el rol educativo y la corresponsabilidad de ejercer un clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje.

Fortalezas y Limitaciones

Se puede mencionar que este artículo de revisión teórica mantuvo algunas fortalezas que permitieron la construcción teórica de esta investigación y así mismo, con la respuesta de la interrogante que se planteó.

De esta forma, una fortaleza fue la cantidad de información sobre el rol del directivo en la construcción de las habilidades interpersonales para un clima cultural y organizacional. Es así que, los autores que relacionaban las variables sobre el liderazgo educativo y construcción del clima laboral concuerdan en aplicar habilidades interpersonales, porque permite el control emocional de los directivos para proceder con un equipo de trabajo y comunidad educativa. Por otro lado, las limitaciones que se obtuvieron como investigadores fueron menores estudios de investigación aplicada para verificar el impacto porcentual del líder educativo en la incidencia del desempeño docentes en los niveles de inicial. Es decir, hay información del rol y sus competencias del directivo, pero pocos en el nivel de los infantes.

Futuras líneas de investigación

Se recomienda realizar estudios adicionales en el área de gestión educativa, sobre; el desarrollo de las habilidades interpersonales del líder en la práctica innovadora para el equipo docente, quiere decir, que esta línea de investigación se encamina en cómo debe aplicar las prácticas de estas habilidades en el trabajo del docente, direccionando la línea de esta manera; el liderazgo, competencias y prácticas en las instituciones educativas (Peralta, 2019).

Esto se debe al desconocimiento de estas cualidades en el trabajo del docente para incidir en el desempeño y éxito de sus labores como profesor educativo. Para lo cual, se recomienda aplicar futuras líneas de investigación sobre un programa de desarrollo profesional (PDP) que sitúe al educador en un escenario innovador y contestatario a las exigencias actuales desde el liderazgo de la Gestión educativa como parte de su competencia considerando aspectos como frecuencia, consecuencia del error y nivel de impacto. En efecto su estudio se encamina a La gestión educativa y desarrollo de competencias innovadoras como se encontró sustento en Hiriyappa (2018).

Bibliografía

- Acuña López, B. D. R., & González Jáuregui, Y. (2022). Cultura organizacional: una revisión sistemática del 2000 al 2020 [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83216/Acuña_LBR_Gonzales_JY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias Gallegos, W., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81–90. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Atencio Bravo, E. A., Ramírez Lora, L. J., & Zappa Berastegui, Y. B. (2019). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas En Educación*, 20(1), 29. <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.40160>
- Ayala, L. X. Q., Aldeán, C. Q., & López, Y. P. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 116–135.
- Becerra Ramírez, C. O. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*, 1(1), 20–35. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.2.20-35>
- Bohorquez, J., & Andrade, M. (2020). Gestión directiva y Clima organizacional: Herramientas motivacionales en la praxis docente. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 85–95. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.420>
- Castro Castro, S. A., Flores Castillo, F. E., Cornejo Garcés, C. A., & Castro Castro, M. A. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 26. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231–236. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231&lng=es&nrm=iso&tlng=pt
- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. del P., & Pantoja Ospina, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57–82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *REVISTA ENCUENTROS*, 17(01), 145–161. <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Cubas Briones, E. Y. (2022). Competencias socioemocionales y liderazgo directivo: Revisión sistemática [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85361>
- Cuenca, F. C. B. (2019). Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa. In *In Memorias del quinto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: Aprendizaje en la sociedad del conocimiento: modelos, experiencias y propuestos* (pp. 793–802). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.
- de Arbulú, A. L. A. P. (2020). El liderazgo pedagógico: una revisión de la literatura del reino unido, Finlandia y Australia [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://www.proquest.com/openview/b3b5a3d1eb74a019fa1e69bdc2b69c00/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Díaz Rojas, A. L., & Vargas Correa, L. F. (2020). Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Espinoza Naranjo, J. E., & ROCCAGTALIATA Veliz, L. G. (2021). Liderazgo Directivo y la Satisfacción Laboral docente en la Unidad Educativa Fiscal Alberto Perdomo Franco [Universidad Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/3400/1/MGE_Artículo de Investigación Aplicada de Luisa Gladys y Jessenia Espinosa.docx %281%29.pdf
- García-Martínez, I., & Martín-Romera, A. (2019). Promoting the pedagogical coordination through the middle leadership in secondary education. A systematic review. *Bordon-Revista De Pedagogia*, 71(2), 55–70.
- García, M. D. G. (2020). Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático. *Perfiles de un líder educativo. Dominio de Las Ciencias*, 6(2), 718–739. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1191>
- Gordillo Cieza, T. L., & Meneses Llerena, A. G. (2021). Cultura organizacional: una estrategia de gestión. Revisión sistemática de la literatura [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69010/Gordillo_CTL-MenesES_LLAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Graza Chávez, M. E. (2018). Relaciones interpersonales y clima organizacional en la Institución Educativa N° 2096 "Perú-Japón" [Universidad César Vallejo]. <https://core.ac.uk/download/pdf/326619848.pdf>
- Gutierrez Primo, E., & Sánchez Huarcaya, A. (2022). Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 21(45), 168–182. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.009>
- Hasek de Barbúdez, S. R., & Ortiz Jiménez, L. (2021). Leadership: An opportunity for Educational Management. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 405–416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Huayta Huamani, M. R. (2020). La convivencia escolar: Una revisión teórica. Universidad Peruana Unión.
- Lopez, I., & Lopez, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 3–16.
- Manriquez Gutierrez, K. P., & Reyes Roa, M. L. (2021). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 554–572. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 2(2), 7–24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182.
- Morales, Y. A. (2018). Revisión teórica sobre la evolución de las teorías del aprendizaje. *Revista Vinculando*, 1(1), 1–10.
- Muñoz Pareschi, C. A. (2020). Estudio de caso único sobre la participación de estudiantes en el aula desde los principios del liderazgo distribuido a través de focus group y entrevista semiestructurada aplicada a estudiantes y docentes. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 46(3), 167–180. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000300167>
- Naval Torres, S., & Morales Cieza, I. (2020). Clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores en las instituciones educativas [Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3931>
- Ossa Acosta, X. D. L., Ortega Araujo, W., & Stanford Salcedo, J. (2021). Influencia del liderazgo en la mejora de los procesos de calidad dentro de las organizaciones: análisis para el sector servicio en empresas estatales. [UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA]. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/9185d90c-1714-449f-aa00-60c0ed3b1850/content>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Peralta Castro, D. M. (2019). El clima institucional y calidad del servicio educativo: una revisión de la literatura científica [Universidad Privada del Norte]. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22210/Peralta_Castro_Diana_Margarita.pdf?sequence=17&isAllowed=y
- Pérez Blas, P. A. (2018). Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en Instituciones Educativas, Red 11, UGEL 05, San Juan de Lurigancho-2018 [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25691/PE-REZ_BP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ponte, J. (2023). Liderazgo Participativo para la Gestión Socio comunitaria en Centros de Educación Inicial del Circuito No 4 Estado Cojedes. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 10(1), 1–17.
- Riascos-Hinestroza, L. E., & Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243–264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Rodríguez Machuca, G. O. (2022). Inteligencia emocional y liderazgo docente: Revisión sistemática [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87948/Rodriguez_MGO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romero Ramírez, L. (2018). Influencia del Liderazgo Directivo en el Buen Desempeño Docente en la Institución Educativa Inicial N° 318 "Gloria Chavez Culqui" Ubicado en la Comunidad Campesina del Distrito de San Juan Bautista en la Región Loreto [UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/2568>
- Sabando Vélez, P. C. (2020). Liderazgo educativo y las relaciones interpersonales de la Institución Educativa María Eugenia Puig Lince. Guayaquil, Ecuador. 2020 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54438>

Saiz Sáenz, M., & Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 15(43), 20. <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>

Saldaña Villanueva, E. A., & Salirrosas García, M. D. (2019). Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 15 años [Universidad Privada del Norte]. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22222/Salirrosas García Melina_Saldaña Villanueva Esther.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22222/Salirrosas_García_Melina_Saldaña_Villanueva_Esther.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tamayo, L. C. (2019). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *PSOCIAL*, 6(2), 88–97.

Tolentino Quiñones, H. (2020). Habilidades sociales y estrategias didácticas para la formación del liderazgo desde la educación básica. *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40270>

Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87–106. <https://doi.org/10.14244/198271993073>

Villagrán, C., Hernández, M. E. M., & Delgado, S. C. (2018). Relación entre variables mediadoras del desempeño docente y resultados educativos: una aproximación al liderazgo escolar. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 87, 213–240.

Zevallos-Guillén, L. M. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de La Ciencia*, 9(17), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.26490>



CITAR ESTE ARTICULO:

Carpio Tavares, C. del R. ., Campos Bonin, C. G. ., Sancan Granoble, D. C. ., & Dután Jiménez, M. del R. . (2025). El rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje. *RECIMUNDO*, 9(1), 63–78. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.63-78](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.63-78)