

Recibido: 15/julio/2025 Aceptado: 5/septiembre/2025

Liderazgo pedagógico instructivo en la gestión de recursos administrativos (Original)
Pedagogical and instructional leadership in the management of administrative resources (Original)

Nancy Dilcelia Jama Fajardo. *Licenciada en Educación. Docente de la Unidad Educativa Colimes. Guayas. Ecuador.* [nancyjama1973@hotmail.com]
[<https://orcid.org/0009-0006-9749-7157>]

David Manuel Hidalgo Burgos. *Ingeniero Ambiental. Docente de la Unidad Educativa Colimes. Guayas. Ecuador.* [07dhidalgob@gmail.com] [<https://orcid.org/0009-0005-8333-7091>]

Jonathan Michael García Sellan. *Licenciada en Pedagogía en Química y Biología. Docente de la Unidad Educativa Colimes. Guayas. Ecuador.* [jonathansellan83@gmail.com]
[<https://orcid.org/0000-0001-8852-0630>]

Genesis Malena Rey Monar. *Licenciada en Educación Intercultural bilingüe. Docente de la Unidad Educativa José Kentenich. Guayaquil, Ecuador.*
[reymonargenesismalena@gmail.com] [<https://orcid.org/0009-0008-8365-411X>]

Resumen

El liderazgo pedagógico instructivo constituye como un elemento esencial para fortalecer la convivencia institucional y mejorar los procesos administrativos dentro del contexto educativo. En la escuela de Educación Básica “Nueve de Octubre”, este tipo de liderazgo ha influido de manera directa en la planificación, la organización y la toma de decisiones, aspectos que inciden en la calidad educativa y en la participación de los distintos actores de la comunidad escolar. El estudio analiza la relación entre el liderazgo institucional ejercido por la dirección y la gestión administrativa, con el propósito de comprender cómo estos factores interactúan y repercuten en el desarrollo organizacional. Surge ante prácticas institucionales derivadas de políticas educativas inapropiadas, especialmente relacionadas con la designación de autoridades. Para examinar esta realidad, se aplicó una metodología descriptiva basada en encuestas dirigidas a directivos, docentes y estudiantes, considerando variables como estilo de liderazgo, comunicación, recursos, capacitación y participación comunitaria. Los resultados evidencian que el liderazgo predominante es democrático, aunque se identifican percepciones diversas entre los actores educativos respecto a características autoritarias o liberales. El estudio concluye que el liderazgo pedagógico tiene una incidencia significativa en la gestión administrativa y que su



fortalecimiento resulta indispensable para optimizar la calidad educativa y promover un clima organizacional cohesionado y orientado al logro de los objetivos institucionales.

Palabras clave: liderazgo institucional; gestión administrativa; desarrollo organizacional; calidad educativa

Abstract

Pedagogical and instructional leadership is essential to strengthen institutional coexistence and to improve administrative processes within the educational context. At "Nueve de Octubre" Junior High School, this type of leadership has directly influenced planning, organization, and decision-making—aspects that impact educational quality and the participation of the members of the school community. This study analyzes the relationship between the institutional leadership exercised by the leading staff and administrative management, with the aim of understanding how these factors interact and influence organizational development. It arises from institutional practices stemming from inappropriate educational policies, especially those related to the appointment of authorities. To examine this reality, a descriptive methodology based on surveys applied to administrators, teachers, and students was used, considering variables such as leadership style, communication, resources, training, and community participation. The results show that the predominant leadership style is democratic, although diverse perceptions were identified among educational personnel regarding authoritarian or liberal characteristics. The study concludes that pedagogical leadership has a significant impact on administrative management and that strengthening it is essential for optimizing educational quality and promoting a cohesive organizational climate focused on achieving institutional objectives.

Keywords: institutional leadership; administrative management; organizational development; educational quality

Introducción

La relación entre el liderazgo institucional y la gestión administrativa constituye un eje determinante para el funcionamiento eficiente de los centros educativos pues influye directamente en la planificación, organización y ejecución de los procesos internos. Analizar esta interacción resulta pertinente porque permite identificar cómo el accionar directivo impacta en la convivencia institucional, en la optimización de recursos y en el logro de metas pedagógicas. En este sentido, la presente investigación se desarrolla como una alternativa para fortalecer los procesos de mejora continua mediante la evaluación sistemática de las prácticas de dirección y



gestión aplicadas en la escuela de Educación Básica “Nueve de Octubre”, con el fin de orientar decisiones correctivas y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el ámbito académico, comprender esta correlación adquiere relevancia porque contribuye a la construcción de nuevo conocimiento sobre el comportamiento organizacional en instituciones educativas, permitiendo reconocer necesidades, generar oportunidades de intervención y proyectar acciones a corto, mediano y largo plazo. La literatura especializada evidencia que los avances en liderazgo escolar repercuten en mejoras administrativas, climáticas y pedagógicas, por lo que su estudio es indispensable para promover procesos educativos de calidad.

A nivel regional, el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC, 2002, citado por Rojas & Gaspar, 2006), constituye un referente clave para comprender los desafíos actuales de la educación, al promover la permanencia y culminación satisfactoria de los niveles educativos obligatorios. En este marco, el estudio reflexiona sobre los conceptos de liderazgo institucional y dirección administrativa, enfatizando cómo las habilidades directivas influyen en la implementación de políticas, procedimientos y dinámicas de integración. Para ello, se consideran investigaciones previas que aportan experiencias reales y permiten contextualizar la situación de la escuela de Educación Básica “Nueve de Octubre”, ubicada en el cantón Colimes, provincia del Guayas. Así, se evalúa su estado actual a partir de criterios operativos y organizacionales que permiten comprender la influencia del liderazgo en la gestión administrativa.

El objetivo de esta investigación es analizar el nivel de incidencia del liderazgo institucional en la gestión administrativa de la unidad educativa, considerando criterios medibles relacionados con recursos, participación, comunicación y desempeño, y examinando la interacción entre directivos, docentes y estudiantes.

Conceptualización del liderazgo institucional

La literatura reciente coincide en señalar que el liderazgo institucional constituye un componente esencial para la consolidación de una gestión administrativa eficiente y orientada al logro de resultados educativos. Mendoza et al. (2024), en su estudio sobre liderazgo escolar efectivo, destacan que el desarrollo de competencias directivas es determinante para mejorar el clima organizacional y fortalecer la cultura escolar. Los autores enfatizan la necesidad de modelos integrales de liderazgo que respondan a las características del contexto educativo y que,



a través de estilos pertinentes, permitan establecer metas coherentes con las necesidades de la comunidad educativa. En esta misma línea, Arenas et al. (2025) resaltan que la competitividad institucional, la promoción de valores, la ética organizacional y la gestión humanista son pilares que fortalecen el liderazgo dentro de las organizaciones. Estas características permiten consolidar una estructura institucional basada en la confianza y la corresponsabilidad.

Otros estudios latinoamericanos profundizan en la relación entre liderazgo pedagógico, cultura organizacional y gestión escolar. García y Vélez (2024), en el contexto venezolano, evidencian que la planificación, la administración educativa y los componentes institucionales y pedagógicos están directamente vinculados con el accionar de los directivos. Asimismo, Molina (2023) sostiene que el liderazgo institucional se vincula estrechamente a la misión, la visión y los ejes estratégicos de las instituciones, los cuales orientan la ejecución de actividades y el desempeño del personal docente.

En conjunto, estas investigaciones ratifican la influencia del liderazgo institucional sobre la gestión administrativa, destacando factores como los estilos de liderazgo, los enfoques aplicados, la participación de actores, los procesos de cambio y la motivación de la comunidad educativa. Estos elementos fortalecen el sentido de pertenencia institucional y generan ambientes colaborativos necesarios para el desarrollo educativo.

Gómez (2021) señala que el liderazgo ha sido interpretado desde múltiples perspectivas: para algunos es un concepto mitológico, para otros, una preocupación histórica del pensamiento humano o incluso un fenómeno elusivo y debatido. Castillo (2025) complementa esta visión afirmando que el liderazgo se compone de habilidades desarrolladas mediante el aprendizaje, lo que explica la creciente oferta formativa para potenciar estas competencias en los últimos años. Desde un enfoque gerencial, Almengor (2023) entiende el liderazgo como un conjunto de habilidades que permiten influir en individuos o grupos, mientras que Choque (2025) sostiene que implica la capacidad de anticipar y moldear el futuro, especialmente cuando los miembros de la organización participan en la creación de nuevos escenarios.

Relación entre liderazgo institucional y gestión administrativa

Según Sovenis (2024), la gestión administrativa constituye un sistema que integra funciones clásicas como planear, organizar, dirigir y controlar, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este enfoque incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos, el liderazgo directivo y la toma de decisiones, elementos indispensables para el



funcionamiento educativo. Reyes (2023) añade que, en la economía basada en el conocimiento, el capital humano y el intelectual son los activos más valiosos para el desarrollo organizacional, superando al capital físico tradicional.

El concepto de gestión administrativa adquirió relevancia en los años noventa como un factor determinante para dinamizar los procesos organizacionales, incluyendo los educativos. Se trata de un conjunto de prácticas integradas vertical y horizontalmente que permiten cumplir metas y enfrentar desafíos institucionales (Sovenis, 2024). Esta perspectiva dialoga con el liderazgo institucional, representado principalmente por los directores, quienes aplican habilidades y conocimientos para ejecutar políticas, coordinar procesos y dirigir los recursos hacia el cumplimiento de la misión institucional. Varona et al. (2025) subrayan que las implicaciones administrativas, pedagógicas, organizativas y comunitarias del liderazgo tienen efectos directos sobre los resultados institucionales. Entre ellas resaltan:

-Cualidades del liderazgo educativo: El líder educativo requiere características como confianza, entusiasmo, pasión, integridad, iniciativa y ética, además de dominio de procedimientos, derechos y obligaciones. Asimismo, debe promover valores organizacionales, impulsar el trabajo en equipo, gestionar el cambio y tomar decisiones estratégicas (Gómez, 2024).

-Liderazgo como proceso social: López et al. (2024) conceptualizan el liderazgo como la capacidad de dirigir a un colectivo hacia el logro de metas, proyectando ideas y promoviendo acciones motivadas y colaborativas. El comportamiento, la organización y las expectativas del líder son mecanismos que influyen en sus seguidores, lo que exige un conocimiento profundo de las motivaciones individuales y grupales para ejercer una dirección efectiva.

-Comunicación efectiva: La comunicación constituye un elemento transversal en las relaciones interpersonales dentro de las instituciones. La calidad de la comunicación determina la forma en que los individuos se relacionan, expresan inquietudes y reconocen logros. Villalobos (2025) advierte que muchas problemáticas organizacionales se originan en la falta de habilidades comunicativas, lo que dificulta la resolución de conflictos y la construcción de ambientes positivos.

-Compromiso organizativo: El compromiso organizativo, entendido como una actitud o comportamiento orientado a una disposición favorable hacia la institución, surge del sentido de pertenencia y se traduce en acciones que benefician a la organización. Salvador (2023) lo define



como la fuerza que vincula al individuo a la estructura institucional y que promueve la cooperación para alcanzar objetivos comunes.

-Interacción social y persuasión: La interacción social, según Monjas (2021), se refiere a las dinámicas de contacto ritualizadas entre individuos y grupos, determinadas por múltiples condiciones y formas de relación. En paralelo, la persuasión, entendida como la capacidad de influir en las actitudes mediante procesos comunicativos, permite al líder guiar a sus colaboradores hacia los objetivos institucionales. Bracho (2023) destaca que la persuasión se apoya en mecanismos como la coherencia, la autoridad, la reciprocidad y la simpatía, generando confianza y compromiso entre los actores educativos.

Materiales y métodos

El estudio se orientó a analizar la incidencia del liderazgo institucional en la gestión administrativa de la escuela de Educación Básica “Nueve de Octubre”, ubicada en el cantón Colimes, provincia del Guayas. La investigación se fundamenta en un enfoque mixto, integrando elementos cualitativos y cuantitativos, debido a que las variables consideradas: liderazgo institucional y gestión administrativa, involucran tanto percepciones subjetivas como mediciones cuantificables relacionadas con recursos, participación y desempeño organizacional.

Para contextualizar el objeto de estudio, se tomó como referencia la trayectoria institucional desde su creación en 1951, así como los antecedentes administrativos vinculados a la designación de directivos sin concurso de méritos, tal como señala la normativa vigente. Estos elementos permitieron comprender el funcionamiento actual de la institución y la pertinencia de analizar su liderazgo y gestión.

La investigación se basó en técnicas de encuesta y observación directa, aplicadas con el propósito de identificar las percepciones de los actores educativos respecto al estilo de liderazgo, la comunicación interna, el uso de recursos, la participación comunitaria y el cumplimiento de las funciones administrativas. Previamente se gestionó la autorización institucional mediante oficio dirigido a la dirección de la escuela, garantizando la participación voluntaria y anónima de los involucrados.

La institución cuenta con una población total de 458 personas, integrada por 1a directora, 16 docentes y 441 estudiantes. Para el cálculo de la muestra se utilizó el simulador estadístico *Raosoft*, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniéndose un total



de 209 participantes. La distribución quedó conformada por la directora (censo total), los 16 docentes y 192 estudiantes, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple.

El proceso de recolección de datos incluyó la aplicación de cuestionarios estructurados, previamente validados por los investigadores. La encuesta a la directora se realizó de manera directa, mientras que las aplicadas a docentes y estudiantes se efectuaron durante la entrega de textos escolares, cumpliendo las normas de distanciamiento establecidas por la emergencia sanitaria derivada del COVID-19. Los cuestionarios evaluaron criterios relacionados con liderazgo, recursos, relaciones humanas, capacitación y participación comunitaria.

Posteriormente, los datos fueron procesados por categorías (directora, docentes y estudiantes) para generar cuadros comparativos que permitieran un análisis integral.

VARIABLES DE ESTUDIO

- Variable independiente: liderazgo institucional, definido según las características, estilo y accionar del director en el ejercicio de sus funciones.
- Variable dependiente: gestión administrativa, entendida como el conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de metas institucionales, uso de recursos, ejecución de procesos y clima organizacional.

Este diseño metodológico permitió identificar la relación entre ambas variables y evaluar su influencia en la calidad del funcionamiento institucional.

RESULTADOS

La recolección de información se realizó mediante encuestas aplicadas a la directora, docentes y estudiantes de la escuela de Educación Básica “Nueve de Octubre”. Los resultados se presentan a continuación, organizados por actor educativo y complementados con tablas comparativas que facilitan la interpretación global.

En primer lugar, la encuesta aplicada a la directora, el 6 de agosto de 2020, permitió identificar las siguientes percepciones sobre su gestión y estilo de liderazgo:

- se reconoce principalmente como una líder democrática, aunque admite que en algunos casos adopta rasgos liberales o estrictos, según la situación;
- se autodefine como constante, congruente, confiable e íntegra;
- evalúa como excelentes sus relaciones con docentes, estudiantes y padres de familia;



- afirma que el personal docente recibe capacitaciones periódicas y cuenta con la mayoría de documentos curriculares y recursos didácticos necesarios;
- considera que los recursos humanos y económicos no son totalmente adecuados, destacando la necesidad de mejorar el financiamiento para atender las demandas institucionales;
- reconoce que la comunidad educativa participa activamente en la toma de decisiones y en la elaboración de proyectos institucionales.

En segundo lugar, la encuesta aplicada a las 16 docentes arrojó los siguientes hallazgos:

- el 100% pertenece al género femenino y posee título de tercer nivel;
- el promedio de experiencia profesional es de 12,12 años, de los cuales 9,18 años corresponden a su labor en la institución;
- en cuanto al estilo de liderazgo de la directora, el 75% lo identifica como democrático, el 19% como liberal y el 6% como autoritario;
- las características más destacadas del liderazgo son:
 - constancia (35%);
 - confiabilidad (35%);
 - integridad (29%);
 - congruencia (18%);
- evalúan como muy buenas las relaciones entre docente–directora, docente–estudiantes y docente–padres de familia;
- el 100% afirma que recibe capacitación; sin embargo, solo el 59% considera que dispone de todos los documentos curriculares y el 35% reconoce contar con recursos didácticos suficientes;
- respecto a los recursos, el 70% considera adecuado el recurso humano y solo el 29% juzga adecuado el recurso económico;
- el 59% percibe una participación activa de la comunidad en la ejecución de proyectos.

Por último, las encuestas aplicadas a estudiantes durante los días de entrega de textos escolares reflejan lo siguiente:

- el 30% pertenece al género masculino y el 70% al femenino;
- sobre el liderazgo ejercido, el 47% lo percibe como autoritario, el 35% como democrático y el 18% como liberal;



- identifican como rasgos predominantes:
 - constancia (47%);
 - confiabilidad (29%);
 - integridad (23%);
 - congruencia (6%);
- consideran buenas las relaciones entre directora–docentes, directora–estudiantes y directora–padres de familia;
- el 100% indica que los docentes reciben capacitación; sin embargo, solo el 65% señala que cuentan con todos los documentos curriculares y un 11%, que disponen de recursos didácticos adecuados;
- el 59% evalúa como adecuado el recurso humano y el 29%, el recurso económico;
- un 66% observa participación de la comunidad educativa en la ejecución de proyectos, y un 58% considera que la institución promueve actividades comunitarias.

Tablas de resultados globales

Tabla 1. Respuestas globales sobre liderazgo y gestión

Actor clave	Tiempo en CE (años)	Tipo de liderazgo percibido	Características destacadas	Relación institucional	Capacitación
Estudiante	5,22	Autoritario / Democrático	constancia	buena	100%
Docente	9,18	Democrático / Liberal	constancia / confiabilidad	muy buena	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Evaluación de recursos y participación comunitaria

Actor clave	Documentos curriculares	Recursos didácticos	Recurso económico	Participación en ejecución	Promoción comunitaria
Estudiante	65%	11%	29%	66%	58%
Docente	59%	35%	29%	59%	59%
Directora	90%	85%	80%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian percepciones diferenciadas entre los actores institucionales respecto al estilo de liderazgo y las condiciones de gestión. Mientras la directora y los docentes valoran positivamente el clima institucional y la disponibilidad de recursos, los estudiantes



presentan una percepción más crítica, especialmente en relación con el estilo de liderazgo y los recursos didácticos disponibles. Las coincidencias más altas se observan en la capacitación docente y en el reconocimiento de la participación comunitaria como elemento clave de la gestión.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten identificar que el liderazgo institucional ejercido en la escuela de Educación Básica “Nueve de Octubre” presenta características predominantemente democráticas, aunque con matices autoritarios y liberales según la percepción de los actores. Esta diversidad de criterios refleja un fenómeno común en las instituciones educativas: el liderazgo es interpretado de manera distinta por quienes interactúan con él, dependiendo de su rol, experiencia y cercanía con la gestión directiva.

Los docentes, con amplia experiencia profesional, coinciden en valorar positivamente el estilo democrático y destacan características como la constancia, confiabilidad e integridad de la directora. Esto sugiere confianza en la toma de decisiones y en la conducción del proceso institucional, lo que coincide con lo planteado por Mendoza et al. (2024) respecto a la importancia de líderes capaces de generar un clima organizacional estable. Por su parte, los estudiantes evidencian percepciones más críticas, señalando en mayor medida rasgos autoritarios. Esto podría explicarse por el cumplimiento estricto de normas disciplinarias, aspecto comúnmente asociado a autoridad más que a arbitrariedad.

En cuanto a la gestión administrativa, existe consenso en señalar la insuficiencia de recursos económicos y didácticos, lo cual puede limitar la implementación plena de estrategias pedagógicas, en concordancia con Molina (2023), quien destaca que la misión institucional debe alinearse con los recursos disponibles. Aun así, la capacitación docente constante es una fortaleza reconocida por los tres grupos, constituyendo un pilar para la mejora continua.

La participación comunitaria se identifica como un elemento transversal y positivo; sin embargo, las diferencias en la percepción de la comunicación institucional sugieren la necesidad de fortalecer los canales de socialización de información para garantizar transparencia y cohesión entre los actores educativos. Este aspecto coincide con Villalobos (2025), quien resalta la comunicación efectiva como base para el clima organizacional. En síntesis, la relación entre liderazgo institucional y gestión administrativa se evidencia con solidez, aunque requiere ajustes



en áreas como comunicación, distribución de recursos y claridad en la actuación directiva, con el fin de consolidar una gestión más participativa y eficaz.

Conclusiones

El liderazgo institucional influye significativamente en la gestión administrativa, determinando el clima organizacional, la toma de decisiones y la participación de los actores educativos. La directora es percibida mayoritariamente como líder democrática, aunque existen variaciones en la percepción de estudiantes y docentes sobre su estilo de liderazgo. Las características personales de la líder: constancia, confiabilidad e integridad contribuyen positivamente al logro de los objetivos institucionales, aunque las diferencias en la percepción estudiantil evidencian la necesidad de mejorar la comunicación y la socialización de decisiones administrativas.

La capacitación docente constituye una fortaleza institucional, reconocida por todos los actores. Esto demuestra un compromiso con la calidad educativa, aunque se identifica una brecha en la provisión de recursos didácticos y económicos que limita el accionar pedagógico. La participación de la comunidad educativa en la ejecución de proyectos es un factor clave que favorece el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad, elementos fundamentales para un liderazgo escolar efectivo.

La gestión administrativa presenta limitaciones asociadas a la disponibilidad de recursos y a la comunicación interna, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, asignación de recursos y retroalimentación entre los actores educativos. De este modo se concluye que, con una gestión más articulada, participativa y comunicativa se contribuye a mejorar la calidad educativa y el funcionamiento institucional.

Referencias bibliográficas

- Arenas, V., Cardona, L. M., Hurtado, N., Muñoz, V. H., & Ossa, A. (2025). *Fortalecimiento de la cultura organizacional: Estrategias para una cultura sólida y organizada con misión, visión y principios de la corporación Serraniagua* [Tesis de diplomado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66433>
- Almengor, S. (2023). El perfil del liderazgo en la gerencia - características y estilos. *Revista FAECO Sapiens*, 6(2), 33-51. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v6n2.a4009>



- Bracho, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(3), 517-530.
<https://doi.org/10.31876/rcc.v29i3.40736>
- Castillo, M. I. (2025). *Estudio sobre habilidades y competencias necesarias para mejorar el desempeño laboral de estudiantes de administración, basado en percepciones de estudiantes, profesores y sector real en 2023* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/67830>
- Choque, R. (2025). Liderazgo empresarial. Un desafío permanente en la cultura organizacional. *Revista UNO*, 5(8), 24-37. <https://doi.org/10.62349/revistauno.v.5i8.33>
- García, L. I., & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital Del Doctorado En Educación*, 10(20), 49-67. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Gómez, I. (2024). *La Ética profesional en el contexto educativo*. Tecnológico Universitario Pichincha. <http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/981>
- Gómez, W. D. (2021). *Comprendión del liderazgo desde el desarrollo humano integral y sustentable en el proyecto Utopía de la Universidad de La Salle* [Tesis de maestría, Universidad de La Salle]. Ciencia Unisalle. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/24818>
- López, J., García, A., & Suarez, R. (2024). El Impacto del Liderazgo en el Cumplimiento de Metas Organizacionales. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación*, 1(18), 27-35.
<https://doi.org/10.24054/cie.v1i18.2885>
- Mendoza, K. M., Velasco, A. H., Vitonera, R. E., Plaza, J. N., & Molina, M. A. (2024). Liderazgo Escolar Efectivo: Estrategias para la Mejora del Clima y la Cultura Organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 1(4), 1-19.
<https://revistasaga.org/index.php/saga/article/view/9>
- Molina, G. P. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Monjas, M. I. (2021). *El complejo mundo de las relaciones interpersonales*. Comercial Grupo ANAYA, SA.



- Reyes, Z. I. (2023). *Relaciones entre estandarización financiera y estandarización educativa en el capitalismo global* [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio UPN. <http://hdl.handle.net/20.500.12209/18826>
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>
- Salvador, A. A. (2023). *Compromiso organizacional y gestión de procesos en una empresa industrial de vidrios del distrito de La Victoria, 2023* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14286>
- Sovenis, C. S. (2024). *Gestión administrativa y desempeño socio-educativo en la unidad educativa Dr. Eduardo Granja Garcés del cantón Pedro Carbo* [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio digital Unesum.
<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6432>
- Varona, G., Igartua, I., Olalde, A., & Agüero, C. (2025). *Confluencias entre procesos de reinserción y restauración en el ámbito penitenciario: provocar el nunca más*.
<http://hdl.handle.net/10810/71102>
- Villalobos, L. O. (2025). *Ánalisis de los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la escuela Hone Creek para solucionar situaciones latentes que afectan el clima organizacional* [Tesis de grado, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio].
<https://hdl.handle.net/10669/101661>

