Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas
Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives
Vol. 6(2), 12-19, 2026
https://doi.org/10.62574/rmpi.v6i2.516

Liderazgo directivo: Clave del clima organizacional en la educación técnica ecuatoriana

Principal Leadership: A Key Factor in Organizational Climate in Ecuadorian Technical Education

Sonia Marlene Villares-Quintanilla
soniavillares.est@umecit.edu.pa
Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá, Panamá
https://orcid.org/0000-0002-6054-9666

RESUMEN

El artículo tiene por propósito analizar el liderazgo directivo como factor determinante del clima organizacional en instituciones de bachillerato técnico del Ecuador. De enfoque hermenéutico, la revisión articula los hallazgos de una tesis doctoral sobre gestión directiva y clima educativo en el cantón Santo Domingo con dieciocho fuentes académicas publicadas entre 1968 y 2025. Se identificaron tres categorías interpretativas: los fundamentos teóricos y dimensiones del liderazgo directivo, los mecanismos empíricos que vinculan el liderazgo con el clima organizacional, y las particularidades del bachillerato técnico ecuatoriano, marcado por la sobrecarga administrativa docente y la débil articulación con el sector productivo. El liderazgo directivo constituye una variable estratégica para transformar el clima organizacional en la educación técnica, cuya consolidación exige políticas de profesionalización directiva y marcos normativos coherentes con la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
Descriptores: liderazgo educacional; clima organizacional; educación técnica. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyse principal leadership as a determining factor of organizational climate in Ecuadorian technical high schools. Using a hermeneutic approach, the review articulates the findings of a doctoral thesis on principal management and educational climate in Santo Domingo canton with eighteen academic sources published between 1968 and 2025. Three interpretive categories were identified: the theoretical foundations and dimensions of principal leadership, the empirical mechanisms linking leadership with organizational climate, and the particularities of Ecuadorian technical education, marked by teachers' administrative overload and weak articulation with the productive sector. Principal leadership constitutes a strategic variable for transforming organizational climate in technical education, whose consolidation requires principal professionalization policies and normative frameworks consistent with the Organic Law of Intercultural Education.
Descriptors: educational leadership; organizational climate; technical education. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 06/02/2026. Revisado: 17/02/2026. Aprobado: 18/03/2026. Publicado: 01/04/2026.
Sección artículos de investigación

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la reforma educativa latinoamericana, la calidad de la gestión escolar es un factor clave en el éxito de los sistemas educativos, especialmente en el campo donde el docente debe ser capacitado y debe prepararse para el trabajo de manera productiva, con la oferta técnica en mente, el bachillerato técnico ecuatoriano debe crear una organización orientada al desempeño docente, al aprendizaje de los estudiantes y que esté conectada con el sector empresarial para la certificación de las competencias profesionales. Desde esta perspectiva, la forma en que el personal directivo ejerce su autoridad y gestiona los recursos humanos de la institución es un tema importante en el sentido de que afecta a todo el equipo y puede impactar la calidad del personal docente y la calidad de la educación proporcionada a los estudiantes.

Desde una perspectiva teórica que considera el liderazgo como un determinante clave de la efectividad escolar, ha habido una larga línea de literatura que ha establecido que el estilo de liderazgo, como un factor secundario, es lo que influye en factores como la productividad estudiantil, el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral, que en última instancia configuran el clima de una escuela que es impulsada colectivamente por el liderazgo. En este sentido, Bass (1985) ha argumentado que el liderazgo transformacional permite a los seguidores ir más allá del individuo para trabajar hacia objetivos comunes y este fue el modelo que la investigación educativa utilizaría décadas después para discutir la relación entre el liderazgo escolar y la cultura laboral, por otro lado, Litwin y Stringer (1968), en línea con este argumento en el campo de la gestión organizacional, definieron el clima organizacional como una calidad objetiva y medible del lugar de trabajo percibida por quienes trabajan en él y que influye en la motivación y el comportamiento del entorno laboral.

A pesar de lo anterior y del reconocimiento de la complejidad de los procesos de liderazgo escolar en la actualidad, ha habido una investigación significativa en el campo del liderazgo gerencial y los desafíos de llevarlo a cabo en entornos educativos con problemas regulatorios, presupuestarios y culturales, de ese modo, Hallinger et al. (2025), por ejemplo, en referencia a esta complejidad y en estudios meta-analíticos recientes sobre liderazgo instruccional, mostraron que el efecto del liderazgo gerencial en la efectividad de la enseñanza depende del contexto cultural en el que se utiliza y es más agudo en sociedades con una orientación más colectivista. Esto implica que los modelos de liderazgo desarrollados en contextos anglosajones deben adaptarse a las condiciones latinoamericanas, como el caso ecuatoriano y basándose en esto, Karakose et al. (2024) establecieron más evidencia a favor y en contra de la influencia del liderazgo gerencial en la efectividad de la enseñanza. Encontraron que, a través del modelado de ecuaciones estructurales, el liderazgo instruccional del director afecta directamente la autoeficacia del docente y la efectividad del personal docente, lo que indica que el clima organizacional actúa como un factor mediador entre el liderazgo gerencial y el desempeño individual del docente.

Al mismo tiempo, desde la perspectiva de la educación técnica y vocacional, hay algunos problemas que son únicos del contexto latinoamericano y no del campo de la educación general. En cuanto a este tema y la conexión entre el cambio estructural de la educación secundaria y técnica, Sevilla y Ortiz (2019) han argumentado que la escuela secundaria técnica en países como Ecuador, que solo comenzó en 2011, estuvo acompañada de experiencias piloto limitadas y que las mejoras en infraestructura y capacitación docente no siempre se extendieron a todo el sistema, con la brecha de calidad entre las escuelas aún presente hoy en día. Esta situación hace aún más difícil para los equipos de gestión articular la gestión pedagógica tradicional a través de talleres, relaciones con empresas y en la gestión de la formación dual, ya que es mucho más de lo que el liderazgo escolar puede hacer.

Basado en lo que se ha mencionado en los párrafos anteriores y las lagunas en la literatura científica disponible, el liderazgo gerencial, junto con la teoría del clima organizacional y las peculiaridades normativas del bachillerato técnico ecuatoriano, pueden servir como una forma integral de entender la calidad de la gestión en esta forma de aprendizaje. Aunque existe una abundante literatura internacional sobre liderazgo instruccional y clima escolar, se necesita un enfoque sistemático para su aplicación en el contexto técnico ecuatoriano, donde convergen

demandas pedagógicas, administrativas y productivas, lo cual no siempre ha sido abordado por la investigación educativa nacional.

Por consiguiente y en función de atender esta necesidad identificada, se plantea que el objetivo de investigación del presente artículo consiste en analizar el liderazgo directivo como factor determinante del clima organizacional en instituciones de bachillerato técnico del Ecuador.

MÉTODO

Según los objetivos y el tema de estudio, esta investigación se desarrolla a través del enfoque hermenéutico, que es esencialmente interpretativo y es el proceso de comprender y construir significados publicados en la literatura sobre liderazgo gerencial y clima organizacional (por ejemplo, gestión y cultura corporativa). Este enfoque es apropiado para aquellos estudios cuyo propósito es desvelar significados, establecer relaciones conceptuales y construir comprensiones integradas a partir de trabajos existentes, no meramente descriptivos, con el fin de proporcionar significado y explicar las contribuciones dispersas de la literatura.

El proceso hermenéutico se llevó a cabo en tres etapas diferentes, en primer lugar, como primer paso, se leyeron la tesis doctoral y sus argumentos, métodos y puntos clave, y se leyeron las fuentes y se realizó el análisis clave. Posteriormente, se realizó un análisis más profundo para identificar nuevas categorías o conexiones teóricas (en relación con el liderazgo gerencial) y divergencias entre esos dos grupos de autores con el fin de desarrollar el análisis e identificar las tres principales categorías de análisis: análisis teórico y empírico del liderazgo gerencial y el clima organizacional, así como la educación técnica de secundaria en Ecuador. Finalmente, se realizó una síntesis después del análisis de las tres categorías, que las sintetizó para formar una comprensión coherente del liderazgo gerencial como un factor crítico en el clima organizacional en la educación técnica.

En cuanto a la base epistemológica del análisis, la interpretación fue guiada por el círculo hermenéutico en el que la comprensión de las partes (los estudios examinados) es la comprensión del todo (el liderazgo gerencial en su conjunto) y la comprensión del todo redefine la interpretación de las partes. Para ello, los criterios de rigor se establecieron mediante un juego de fuentes teóricas y empíricas, la comparación de diferentes enfoques y la comparación continua de las categorías emergentes con el corpus documental hasta obtener una comprensión completa de las relaciones conceptuales examinadas.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados en forma de categorías hermenéuticas:

Categoría 1: Fundamentos teóricos y dimensiones del liderazgo directivo en la gestión educativa

Desde la perspectiva de la base conceptual del fenómeno estudiado, el liderazgo gerencial se define como la manera en que el personal en liderazgo de una escuela puede dirigir y guiar al personal educativo en esta área. Esto no es solo un rol administrativo, sino que también es pedagógico, relacional y transformador. El modelo de liderazgo transformacional es una perspectiva general de liderazgo, que fue desarrollado por Bass (1985), y es la visión de que los buenos líderes son capaces de impulsar a las personas en su equipo a ir más allá de sus intereses inmediatos y hacia una visión unificada en el marco de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Entonces, a la luz de las implicaciones prácticas de este enfoque, el segundo modelo que ha ganado más atención en la literatura educativa es el liderazgo instruccional, donde el enfoque está en la enseñanza y el aprendizaje y no en la gestión general de la institución, Hallinger (2011) introdujo por primera vez la idea de liderazgo instruccional y las tres dimensiones de este modelo son definir el propósito de la escuela, gestionar el programa instruccional y promover un clima de aprendizaje positivo. Todas estas dimensiones han sido verificadas a través de cientos de estudios doctorales utilizando la Escala de Evaluación de la Gestión Instruccional del director (PIMR). En cuanto a la comparación entre estos dos modelos, Robinson et al. (2008) encontraron que el liderazgo basado en la enseñanza y el aprendizaje

tiene efectos mucho mayores en los resultados de los estudiantes que la gestión basada en el cambio administrativo u organizacional.

En línea con esta línea de argumentación y destacando la naturaleza multidimensional de la operación gerencial en el contexto ecuatoriano, la literatura nacional ha propuesto que la gestión gerencial se divide en cinco dimensiones operativas y de gestión: gestión pedagógica, relacionada con la práctica docente; gestión administrativa, que involucra la gestión de recursos humanos, materiales y financieros; gestión del clima organizacional, que implica la gestión de las relaciones interpersonales; desarrollo profesional docente, que involucra la capacitación y el desarrollo profesional del personal; e innovación y cambio, que se refiere a cómo el cuerpo docente se adapta a las nuevas demandas curriculares y tecnológicas.

Sin embargo, a pesar de la resistencia mencionada anteriormente a los modelos de liderazgo distribuido y colaborativo, la evidencia acumulada durante la última década ha comenzado a demostrar cómo diferentes estilos de liderazgo impactan en variables intermedias de enseñanza. En este sentido, y con un modelo estructural que integra el liderazgo instruccional y el liderazgo distribuido, Liu et al. (2020) encontraron que ambos estilos de liderazgo afectan la autoeficacia del docente y la satisfacción laboral a través de la mediación de una cultura escolar de apoyo y la colaboración entre pares, lo que sugiere que ningún estilo de liderazgo funciona de manera aislada, sino que su efectividad depende en gran medida de las condiciones organizacionales que el propio líder ayuda a construir. Papadakis et al. (2024) sintetizaron sesenta estudios internacionales para desarrollar evidencia agregada mediante técnicas de modelado de ecuaciones estructurales meta-analíticas y concluyeron que el liderazgo instruccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido afectan directamente el desempeño docente, lo que a su vez impacta directamente en el logro estudiantil, confirmando así la naturaleza mediada que caracteriza la relación entre liderazgo y resultados educativos.

Categoría 2: Liderazgo directivo y clima organizacional: mecanismos empíricos de incidencia

Desde una perspectiva de la teoría organizacional clásica y la investigación educativa contemporánea, el clima organizacional escolar puede explicarse como la creencia colectiva que las personas en una institución tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos que definen su entorno laboral. Según Litwin y Stringer (1968), esta percepción afecta la motivación y el comportamiento diario del personal. Para el sistema educativo ecuatoriano, este concepto fue verificado empíricamente en diferentes niveles del sistema. Como se muestra a través de un análisis factorial en un centro de educación superior en Cuenca, Crespo y Serrano (2022) señalaron que el liderazgo gerencial es uno de los cinco factores estructurales que gobiernan el clima organizacional junto con las relaciones interpersonales, la formación continua y la comunicación asertiva.

Así, y centrándose en la relación específica entre ambas variables en el contexto secundario ecuatoriano, Rodríguez y Carnero (2025) han encontrado en un estudio correlacional realizado en instituciones de educación secundaria que el liderazgo gerencial y el clima organizacional son estadísticamente significativos, lo cual es consistente con estudios previos en otras partes del país. Además, y con el fin de demostrar los fenómenos psicosociales que son responsables de esta relación, Chiang-Vega et al. (2021) han demostrado a través de ecuaciones estructurales que la satisfacción laboral y la confianza organizacional son la base para la influencia del liderazgo en el clima, lo que significa que la influencia gerencial no es necesariamente directa e inmediata, sino que está mediada a través de estados afectivos y relacionales desarrollados por los propios trabajadores a partir de su experiencia diaria con la gestión institucional.

Ahora, en la evidencia meta-analítica internacional más reciente sobre estos mecanismos, Hallinger et al. (2025) consolidó estudios entre 1989 y 2024 sobre la relación entre el liderazgo instruccional del director y las actitudes de los docentes y encontró que el director que promueve un clima de aprendizaje positivo aumenta tanto la autoeficacia de los docentes como la capacidad de los docentes para ser mejores líderes, dos factores que determinan el

compromiso profesional. Además, Karakose et al. (2024) encontraron que la efectividad colectiva de los docentes tiene un papel mediador en la relación entre el liderazgo instruccional y la autoeficacia de los docentes, lo que llevaría a que el desempeño docente se vea afectado por el liderazgo del director, así como a la construcción de ese sentido compartido de capacidad colectiva que es uno de los aspectos estructurales clave de la organización escolar.

Por otro lado, y entendiendo que la relación entre liderazgo y clima es un campo abierto a la interpretación, la investigación ha demostrado que un mal clima organizacional también puede limitar la capacidad de acción del liderazgo en sí mismo y, por lo tanto, puede crear un mecanismo de retroalimentación que inhibe la reforma pedagógica. La literatura ecuatoriana confirma esto y coincide en que las relaciones interpersonales, la identidad institucional y la toma de decisiones participativa son las dimensiones del clima organizacional más sensibles al estilo de liderazgo gerencial, mientras que la infraestructura física es más sensible a las restricciones presupuestarias ajenas al liderazgo gerencial que moldean la forma en que las instituciones se gestionan.

Por otro lado; la convergencia de la evidencia internacional con la investigación realizada en Ecuador nos da la sensación de que el liderazgo gerencial no es un fin en sí mismo, sino más bien la base de las condiciones relacionales, comunicacionales y motivacionales a partir de las cuales se construye el ambiente de trabajo escolar. Esto es muy importante para la educación técnica secundaria, ya que la coexistencia de aulas teóricas y talleres prácticos exige estructuras de liderazgo que sean armoniosas entre equipos docentes con perfiles profesionales diversos.

Categoría 3: Particularidades del liderazgo directivo en el bachillerato técnico ecuatoriano

Con respecto a la especificidad normativa e institucional del tema de estudio, el bachillerato técnico ecuatoriano se rige por el Artículo 43 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y los Artículos 137, 138 y 139 de su reglamento, que definen la organización curricular por áreas y familias profesionales, así como la formación de los estudiantes en centros educativos y laborales bajo modalidades de formación dual (Ministerio de Educación de Ecuador, s.f.). Este marco normativo coloca a los equipos de gestión en un nivel de responsabilidad más alto que una institución de bachillerato general porque necesitan coordinar la planificación curricular, gestionar acuerdos interinstitucionales, supervisar actividades preprofesionales y dirigir talleres y equipos técnicos.

Como resultado, y a la luz de las implicaciones organizativas de este marco regulatorio, esta educación técnica secundaria, que se introdujo en Ecuador en 2011, a menudo no condujo a la extensión sistémica de mejoras en infraestructura y capacitación docente en el programa piloto. Esto resultó en deficiencias de calidad entre las instituciones que tendrían que ser abordadas por la gestión (Sevilla y Ortiz, 2019). Además, en la literatura reciente sobre la carga administrativa de los profesores de secundaria técnica en esta modalidad, se ha encontrado que los profesores de secundaria técnica dedican una cantidad considerable de tiempo a trabajar en tareas administrativas durante sus jornadas laborales semanales. Esto limita el tiempo disponible para desarrollar los procesos pedagógicos y de desarrollo profesional y, por lo tanto, es una dimensión organizativa en la que la gestión necesita concentrarse si desean mejorar el clima institucional.

Ahora, en cuanto a los hallazgos específicos para el cantón de Santo Domingo, la investigación doctoral que es la base de esta revisión ha demostrado que, aunque el estilo de liderazgo predominante entre los directores de escuelas técnicas fomenta un ambiente democrático y promueve la participación de los docentes, todavía existen grandes áreas de mejora en la consulta al personal y la toma de decisiones conjuntas, que se encuentran entre las peor valoradas por los docentes en los instrumentos de percepción utilizados. Esta configuración sugiere que el principal desafío para los directores en este modo no es tanto adoptar un estilo de liderazgo particular como tener mecanismos de participación concretos para traducir una orientación democrática declarada en prácticas efectivas de corresponsabilidad institucional.

Al mismo tiempo, el vínculo productivo para este modo educativo es un enlace importante y, sin embargo, débil entre las escuelas técnicas secundarias y las empresas, por lo que existe un desafío para que el clima institucional pueda ofrecer formación dual e inserción laboral, que es la razón misma de este programa educativo. En este sentido, y en un contexto regional que puede verse relacionado con este tema, Sevilla y Ortiz (2019) señalaron que la educación técnica y vocacional secundaria en América Latina ha sido históricamente un espacio donde la diversidad social, económica y cultural de los estudiantes ha sido excluida del currículo, y por lo tanto, los estudiantes son enseñados de manera rígida y homogénea, y el programa educativo es un fracaso para lograr la movilidad social, por lo que los administradores necesitan desarrollar habilidades de gestión relacional que vayan más allá del campo pedagógico.

En cuanto a los desarrollos regulatorios recientes en esta área, la aprobación de reformas que tienen como objetivo aumentar la responsabilidad compartida entre el aula y la empresa, como el reconocimiento libre de títulos técnicos y la expansión de esquemas de formación dual, presentan nuevos desafíos de gestión para los equipos de liderazgo. Deben crear sistemas de evaluación unificados entre el aprendizaje adquirido en la escuela y el desarrollado en la empresa. Este cambio regulatorio se suma a la necesidad de un liderazgo que pueda asegurar la calidad del desarrollo pedagógico interno y la calidad de las asociaciones externas, que son los dos frentes de gestión que afectan la percepción de la comunidad educativa hacia el clima organizacional.

CONTRASTE TEÓRICO INTEGRADOR

A partir de las tres categorías emergentes, es posible encontrar una convergencia teórica sobre el liderazgo gerencial como clave para el clima organizacional en los colegios técnicos ecuatorianos, que no ha sido abordada de manera muy diversa en la literatura educativa nacional. La primera es la relación entre los modelos de liderazgo transformacional e instruccional y la evidencia empírica del clima organizacional, donde los directivos que articulan la visión institucional con el apoyo pedagógico directo son capaces de mejorar el sentido de autoeficacia y la efectividad colectiva del personal docente, dos componentes que la literatura reconoce como parte del clima organizacional escolar (Hallinger et al. 2025; Karakose et al., 2024).

Además, con una segunda línea de convergencia entre los componentes analizados, la segunda convergencia conecta las dimensiones operativas del liderazgo gerencial propuestas para el contexto ecuatoriano con los factores estructurales del clima organizacional registrados en la educación superior y secundaria del país. Esto implica que la gestión del clima organizacional no es un aspecto discreto de la práctica gerencial, sino que está entrelazada con la gestión pedagógica, administrativa y de desarrollo profesional que los gerentes realizan día a día (Crespo y Serrano, 2022). La tercera convergencia, que vincula la teoría general con la especificidad técnica, conecta los hallazgos sobre la educación técnica y profesional latinoamericana con los mecanismos de mediación identificados por la investigación internacional. Sugiere que la sobrecarga administrativa y los débiles vínculos productivos que caracterizan a la educación técnica secundaria ecuatoriana son condiciones contextuales que profundizan, en lugar de reemplazar, el impacto general del liderazgo gerencial en el clima organizacional.

Aunque todas las explicaciones no están exentas de limitaciones y todos los marcos teóricos no son aplicables a todas las circunstancias, hay otras contradicciones que valdría la pena examinar. La principal es entre los modelos de liderazgo distribuido y participativo recomendados por la literatura internacional para promover el compromiso docente y el verdadero entorno organizacional en los colegios técnicos ecuatorianos, que se caracteriza por una carga administrativa excesiva y el tiempo dedicado a la consulta y los procesos de toma de decisiones compartidas entre administradores y docentes. Esta contradicción debería abordarse con reformas que sean mayores que solo la voluntad de los administradores y que simplifiquen la asignación de recursos humanos y los procesos administrativos, los cuales ya consumen una cantidad significativa de tiempo del personal docente y administrativo.

Otra contradicción llamativa es la exigencia de habilidades curriculares flexibles para la formación dual y la estandarización de la evaluación institucional. Aunque el sector empresarial requiere actualizaciones permanentes del currículo técnico, los sistemas de rendición de cuentas educativas tienden a favorecer indicadores homogéneos que no siempre reflejan con precisión la calidad del aprendizaje adquirido en diversos contextos productivos. Por lo tanto, la gestión debe desarrollar habilidades de negociación institucional para reconciliar estos requisitos contradictorios sin sacrificar la relevancia curricular o la rendición de cuentas del sistema educativo.

Así, como una síntesis integrada de los elementos estudiados, la combinación de modelos teóricos de liderazgo, evidencia empírica sobre el clima organizacional y las características normativas de la escuela técnica secundaria proporciona una explicación en la que el director es un actor principal en la calidad institucional, pero también parte del sistema y su acción está condicionada por factores estructurales que van más allá de su gestión. Esto es esencial para informar la formación de directores y el diseño de políticas educativas para la escuela técnica secundaria en Ecuador.

CONCLUSIÓN

El análisis hermenéutico muestra que el liderazgo gerencial es un factor clave en el clima organizacional de las escuelas técnicas ecuatorianas, tanto porque impacta directamente en la autoeficacia y el compromiso docente, como porque tiene un impacto indirecto en la satisfacción laboral y la confianza institucional. Esta relación no existe de manera aislada, sino que está vinculada a las dimensiones pedagógicas, administrativas y de desarrollo profesional de la gestión educativa nacional y se ve exacerbada por obstáculos regulatorios como la sobrecarga administrativa y las débiles relaciones productivas con el sector empresarial. Por lo tanto, argumentamos que fortalecer el liderazgo gerencial a través de mecanismos concretos de participación docente es crucial para promover el clima organizacional y, por ende, mejorar la calidad de la educación técnica ecuatoriana.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT) y a las instituciones de bachillerato técnico del Circuito 23D01, cantón Santo Domingo, Ecuador.

REFERENCIAS

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales [Effect of job satisfaction and trust on organizational climate, through structural equations]. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *11*(22), 347-362. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10

Crespo Crespo, W. B., & Serrano-Moreno, M. S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador [Organizational climate factors in a higher education institution in Cuenca, Ecuador]. *Revista Científica ECOCIENCIA*, *9*(5), 24-47. https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703

Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, *47*(2), 271-306. https://doi.org/10.1177/0013161X10383412

Hallinger, P. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989-2024. *European Journal of Education*. https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education, 60*(4), Article e70199. https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Karakose, T., Kardas, A., Kanadlı, S., Tülübaş, T., & Yildirim, B. (2024). How collective efficacy mediates the association between principal instructional leadership and teacher self-efficacy: Findings from a meta-analytic structural equation modeling (MASEM) study. *Behavioral Sciences*, *14*(2), 85. https://doi.org/10.3390/bs14020085

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, *4*(3), 177-199. https://doi.org/10.1080/15700760500244769

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, *49*(3), 430-453. https://doi.org/10.1177/1741143220910438

Papadakis, S., Kanadlı, S., Kardas, A., Tülübaş, T., Karakose, T., & Polat, H. (2024). Investigating the relationship between leadership for learning and student achievement through the mediation of teacher performance: A meta-analytic structural equation modeling (MASEM) approach. *Education Sciences*, *14*(12), 1320. https://doi.org/10.3390/educsci14121320

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, *44*(5), 635-674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Rodríguez Bermejo, D., & Carnero Rodríguez, J. M. (2025). Grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la educación a nivel secundario [Degree of relationship between principal leadership and organizational climate in secondary education]. *Revista San Gregorio*, *1*(Especial_2), 39-45. https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3075

Sevilla, M. P., & Ortiz, I. (2019). Demandas y desafíos de la Educación Técnica Profesional secundaria en América Latina [Demands and challenges of secondary technical and vocational education in Latin America]. En L. Sepúlveda y M. Valdebenito (Eds.), *Educación Técnico Profesional ¿Hacia dónde vamos? Políticas, reformas y nuevos contextos de desarrollo* (pp. 91-114). Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Derechos de autor: 2026 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/