

<https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.767>

Plan de liderazgo para la mejora del ambiente académico

Brenda Elena Borbor Villamar
<https://orcid.org/0000-0002-5095-8685>
bborbor@ucvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo
Piura- Perú

Recibido (01/09/2023), Aceptado 12/12/2023)

Resumen: En este estudio, se busca evaluar el impacto de un plan de liderazgo en el clima laboral de las unidades educativas. La investigación, de naturaleza pre-experimental, se enmarca en un enfoque cuantitativo y paradigma explicativo. La muestra incluyó a 58 participantes, a quienes se les administró una encuesta de pretest y posttest con 18 ítems en escala Likert. Los resultados revelaron una mejora significativa en la percepción del clima laboral, atribuida a la influencia generada por sesiones de aprendizaje con enfoque activo y participativo destinadas a docentes y directivos. Estos hallazgos permiten confirmar que la implementación de un plan de liderazgo contribuye notablemente a enriquecer y mejorar el clima laboral en instituciones educativas.

Palabras clave: plan de liderazgo, clima laboral, mejoramiento continuo, educación, academia.

Leadership plan to improve the academic environment

Abstract.- This study seeks to evaluate a leadership plan's impact on the work environment of educational units. The research, pre-experimental in nature, is framed in a quantitative approach and explanatory paradigm. The sample included 58 participants, who were administered a pretest and posttest survey with 18 items on a Likert scale. The results revealed a significant improvement in the perception of the work environment, attributed to the influence generated by learning sessions with an active and participatory approach aimed at teachers and managers. It is concluded that implementing a leadership plan contributes significantly to enriching and improving the work environment in public educational institutions.

Keywords: leadership plan, work environment, continuous improvement, education, academy.



I. INTRODUCCIÓN

Cuando las personas observan a los líderes dentro de su propia organización, logran tener una mejor comprensión de la cultura, los valores y las normas operativas de la misma. Esta comprensión resulta fundamental para que el líder alcance el éxito no solo personal sino institucional. En este sentido, implementar medidas encaminadas a elaborar un plan que tenga como objetivo fortalecer las aptitudes de los líderes mediante la implementación de varios programas, es de vital importancia. Estos programas deben incluir la definición de las acciones y estrategias que se deben seguir para potenciar las habilidades y destrezas de liderazgo. El plan se considera una herramienta que guía el progreso tanto a nivel personal como profesional, ayudando a las personas a identificar sus habilidades y áreas de mejora, y establecer metas para su desarrollo [1]. Empero, el desarrollo por cuenta propia no resulta ser una estrategia efectiva para fomentar el crecimiento de un líder. Razón por la cual las instituciones requieren de un plan de liderazgo íntimamente vinculado con su visión empresarial y que brinde a los trabajadores las habilidades de liderazgo indispensables.

Por otro lado, la percepción del clima laboral en las organizaciones depende en gran medida de cómo el líder de la institución dirige a sus empleados. Este aspecto, que es importante de considerar, puede tener efectos tanto positivos como negativos en las relaciones entre los miembros del equipo, en las motivaciones individuales y, por supuesto, en la productividad [2]. El ambiente laboral en una organización depende de cómo los empleados lo perciban y de las decisiones tomadas por su director, quien tiene un papel crucial en el éxito o fracaso de los colaboradores al lograr los objetivos de la institución [3]. De esta manera, la participación del grupo de trabajo dentro de un clima creado por su director puede afectar la percepción que tienen de estas actuaciones y, en última instancia, beneficiar o perjudicar a la organización. Aunque el clima laboral es un componente consustancial de toda institución, hay que reconocer que se está frente a un hecho social que se alimenta de innumerables interacciones. Estas interacciones pueden verse afectadas por diversas variables, las cuales requieren de una buena comunicación entre los miembros de la organización. La mejora del clima laboral dependerá entonces de las características individuales de cada institución, incluyendo sus objetivos, estrategias, estructuras y funciones.

El clima laboral en el contexto educativo está constituido por aspectos internos y externos, de índole psicosocial, políticas administrativas y de gestión pedagógica, que por lo regular propenden a generar algún tipo de comportamiento individual y también grupal a la interna de la institución educativa. Por tanto, es previsible que el espacio en el que diariamente conviven e interactúan educadores y educandos se encuentre influenciado por valores y principios que regulen el comportamiento cotidiano [4]. Se entiende entonces que medir la percepción del clima laboral es parte fundamental de todo proceso de mejora de las instituciones educativas.

En este trabajo se propone el desarrollo de un plan de liderazgo para instituciones educativas, de manera que se pueda evaluar su impacto en la comunidad académica y en las proyecciones institucionales. En este contexto, el trabajo se realizó considerando tres Unidades Educativas del Ecuador, ubicadas en la Provincia de Santa Elena. En principio estas instituciones revelaron tener situaciones complicadas en el clima laboral, que afecta a los docentes, personal administrativo y en consecuencia a la formación de los niños y jóvenes en la unidad educativa. De esta manera, se espera que el plan de liderazgo aporte a la mejora del ambiente laboral y favorezca el desempeño académico e institucional, contribuyendo a una mejor relación social entre las personas que conforman la comunidad académica.

II. DESARROLLO

Los referentes teóricos que sustentan el concepto de clima laboral, de acuerdo a la cronología histórica, datan de los años 30, desde la incursión de la teoría de Kurt Lewin, cuya característica en torno al clima laboral es la de definir roles que permitan a los individuos relacionarse con su entorno, donde cada persona evalúa lo que sucede a su alrededor y, por lo tanto, forma juicios de valor sobre su propia realidad y sus modelos de comportamiento.

Ya para 1973, con los postulados de los teóricos Pritchard y Karasick, se fue perfilando más el concepto de clima laboral, definiéndola como la naturaleza relativamente permanente del entorno interno de una organización que resulta de las acciones internas de sus miembros, especialmente de las acciones del líder administrativo; esto conlleva a distinguir el ambiente laboral de una organización con respecto a otras. Los autores, Señalan también la importancia de que las personas en puestos de gerencia identifiquen los aspectos conflictivos del entorno laboral de la organización, debido a son ellos los que puede ejercer presión sobre el ambiente de trabajo y cambiar la dirección de las actividades y acciones de la organización [5].

Actualmente, existen diversas conceptualizaciones sobre el concepto de clima laboral. Para algunos es una condición de relación con los pensamientos, sentimientos y conducta de los individuos de una organización, que constituye, por tanto, un juicio subjetivo que está sujeto a hechos manipulables por parte de un individuo con autoridad y poder [6]. Mientras que para otros es como las representaciones cognitivas de las personas y las apreciaciones psicológicas del entorno en el que este se desenvuelve, basando esta definición al considerar que, en el sector público, el clima laboral juega un papel primordial en la forma creativa del empleado al desempeñar su trabajo [7].

Así también se encuentran diversos tipos de clima laboral, siendo el más recurrente el clima laboral convencional, descrito como de tipo formal, conservador e inflexible, con horarios de oficina tradicionales de lunes a viernes y jornadas laborales de ocho horas, suele tener un código de vestimenta estricto y pautas claras para lograr los objetivos [8]. Este ambiente laboral por lo general cuenta con varios niveles jerárquicos y es propicio para aquellas personas organizadas que tienen fascinación por trabajar con objetivos claros. Los roles administrativos que se ocupan de trabajar con datos suelen tener frecuentemente un entorno de trabajo tradicional.

A. Variables de estudio del clima laboral

En toda organización es importante aplicar estudios de medición sobre ciertos aspectos que afectan de manera directa o indirecta en el clima laboral de sus recursos humanos, lo que se refleja en la productividad de la empresa y suele estar relacionado con la confianza en su líder, la estabilidad laboral, trabajo en equipo, sinergia entre colaboradores, entre otros. Estos estudios generalmente utilizan variables o indicadores que apuntan a la determinación de falencias organizacionales [9]. Por una parte, El liderazgo es catalogado como un factor potenciador del compromiso laboral de los empleados con la misión y visión institucional de su empresa, que evoca por tanto en sus colaboradores, la sensación de empoderamiento a través de la forja de nuevos líderes, resolviendo los problemas que se presentan, acrecentando la confianza y estableciendo el compromiso y desarrollo de sí mismos [10].

Además, el compromiso es un factor vital en las gestiones administrativas de toda organización, debido al influjo que ejerce sobre los índices de eficacia, innovación y competitividad, vinculándose con los altos niveles de desempeño ya sea individual o colectivo dentro de la institución. El compromiso laboral es un estado de motivación positiva y está totalmente relacionado con el entorno laboral, determinado por 3 componentes esenciales: el vigor, que viene a ser la parte conductual del ser humano y hace referencia al nivel energético y la tolerancia mental que se tiene mientras se trabaja; La dedicación que es el componente emocional que señala un alto índice de convivencia laboral en la que se exterioriza la inspiración, el entusiasmo y el orgullo por el trabajo; La absorción como componente cognitivo relativo a la concentración en el trabajo [11]. Finalmente, el entorno de trabajo se entiende como el estado en que se encuentra el ambiente de toda empresa u organización, relativo a la seguridad e higiene que debe brindar a sus trabajadores, para garantizar mediante normas y políticas el estado físico, emocional y de salud de los empleados [12].

B. Plan de liderazgo

Un plan de desarrollo de liderazgo es un programa cuidadosamente diseñado que tiene como objetivo capacitar y mejorar las habilidades de liderazgo de los empleados actuales. Este plan les brinda a los empleados la oportunidad de ascender a posiciones de liderazgo dentro de la organización. El programa se enfoca en brindarles las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan desempeñarse de manera efectiva en roles de liderazgo y contribuir al éxito de la empresa. En términos generales, un plan de desarrollo de liderazgo implica la participación en un programa de capacitación formal en un entorno de aula durante un período de tiempo determinado [13]. Desarrollar el liderazgo constituye una estrategia empresarial de largo plazo enfocada en capacitar a los empleados para asumir roles directivos y de liderazgo en el futuro. En esencia, una estrategia de desarrollo del liderazgo implica la elaboración de un plan detallado que especifica las habilidades y competencias que cada empleado debe adquirir con la finalidad de desempeñarse como líder. Además, se incorporarán objetivos de aprendizaje y se establecerán metas a cumplir [14].

En un plan de liderazgo hay ciertos principios básicos que deben ser seguidos para garantizar el éxito del programa; en él se debe reconocer las falencias que se suscitan en el desenvolviendo del líder o de los líderes y enfocarse en su mejoramiento, ya que puede ser de gran ayuda para alcanzar un nivel de liderazgo más sólido. Además de la autorreflexión y el cambio consciente en el comportamiento, se pueden encontrar actividades productivas que contribuyan al desarrollo del liderazgo y a la formación de líderes más competentes. El enfoque de estas actividades para la ejecución de un plan de desarrollo de liderazgo está dirigido a aspectos específicos detectados mediante estudio con el fin de mejorarlas [15].

III. METODOLOGÍA

El presente trabajo se realizó en el contexto de una investigación aplicada, con el objetivo de abordar una necesidad social vinculada al entorno laboral de las instituciones educativas en Ecuador. La muestra para el estudio fue de 58 participantes, entre docentes y directivos de tres instituciones educativas ubicadas en Salinas-Ecuador. La investigación estuvo compuesta por los elementos que se describen la figura 1.

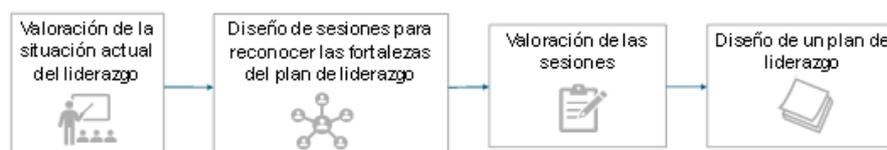


Figura 1. Fases de la investigación.

Elaboración: los autores.

- Fase 1: Se diseñó un cuestionario con escala de Likert para la valoración de la situación de liderazgo actual en las instituciones. Este cuestionario consideró los principales elementos: liderazgo organizacional, compromiso con la organización y entorno laboral.
- Fase 2: Una vez analizados los datos de la Fase 1, se procedió a diseñar un conjunto de sesiones y actividades para identificar las fortalezas que debía tener el plan de liderazgo. De manera que se realizaron 12 sesiones, con una actividad cada una, donde se pretendían evaluar los siguientes aspectos: comunicación, trabajo en equipo y gestión emocional.
- Fase 3: Se realizó un cuestionario para valorar la aplicación de las actividades y las perspectivas particulares del grupo de docentes y directivos, con el fin de identificar las fortalezas del plan.

Fase 4: se diseñó el plan de liderazgo tomando en cuenta los datos recolectados. Se observó que el plan de liderazgo debe tener los siguientes elementos principales:

Visión Inspiradora

Debe incluir una visión clara y motivadora para la institución educativa, que inspire a todos los miembros de la comunidad educativa hacia metas comunes y un sentido de propósito compartido.

Enfoque en el Desarrollo de Talento

Debe destacar el desarrollo del personal docente y administrativo, promoviendo programas de formación continua, mentorías y oportunidades de liderazgo interno.

Comunicación Abierta y Transparente

Debe fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles, tanto vertical como horizontalmente, para fortalecer la confianza y la colaboración en la comunidad educativa.

Adaptabilidad y Flexibilidad

Dado el entorno dinámico de la educación, el plan debe ser flexible y capaz de adaptarse a cambios en políticas educativas, avances tecnológicos y necesidades cambiantes de los estudiantes.

Promoción de la Innovación Educativa

Debe incluir estrategias para fomentar la innovación en métodos de enseñanza, incorporando tecnologías educativas y prácticas pedagógicas modernas.

Cultura de Evaluación y Mejora Continua

Debe establecer procesos de evaluación efectivos para medir el rendimiento institucional, identificar áreas de mejora y promover una cultura de aprendizaje continuo.

Desarrollo de Relaciones Colaborativas

Debe fomentar la colaboración entre docentes, personal administrativo, padres y estudiantes para crear un entorno educativo en el que todos se sientan valorados y contribuyan al éxito de la institución.

Énfasis en la Responsabilidad Social

Debe integrar iniciativas que promuevan la responsabilidad social y la conciencia cívica entre los estudiantes, preparándolos para ser ciudadanos comprometidos y éticos.

Gestión Efectiva de Recursos

Debe abordar estrategias para la gestión eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos, garantizando un uso efectivo para maximizar el impacto educativo.

Enfoque en Resultados y Rendimiento

Debe establecer métricas claras para evaluar el rendimiento institucional y el logro de metas educativas, orientando la toma de decisiones hacia resultados tangibles y medibles.

IV. RESULTADOS

Se presentan los resultados según las fases de la investigación:

Fase 1: El cuestionario aplicado reveló que existe una debilidad en la gestión del liderazgo, y que resulta indispensable la aplicación de herramientas que promuevan un liderazgo efectivo. En el Pretest, se observa que la mayoría de los participantes (34.48%) percibieron el clima laboral como "Excelente", seguido por un 56.90% que lo calificó como "Regular", y un 8.62% lo percibió como "Deficiente". Estos datos ofrecen una visión inicial del clima laboral en la organización.

La verificación a los datos recopilados, tanto en pretest como en postest del grupo de estudio, arrojó un Alfa de Cronbach de 0,854 catalogada como de consistencia buena, y al ser mayor a 0,5 (p-valor > 0,5) se establece que los resultados están correctos, son fiables y garantizan la validez del análisis. En cuanto a la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov cuyo criterio de aplicación exige que los datos deben ser mayores a 50 (N > 50), y considerando que en el presente estudio N=58, se puede afirmar que la prueba es aplicable. El análisis arrojó un valor de significancia bilateral de 0,000 y al ser menor que el nivel de significancia Alfa 0,05 (p-valor < 0,05) se determina que la diferencia entre el momento del postest menos el momento del pretest, no tienen una distribución normal.

Fase 2: Se realizaron las actividades descritas en la tabla 1. Estas actividades se realizaron en el grupo de docentes y directivos, con el fin de fortalecer las debilidades del liderazgo y reconocer las fortalezas donde debe diseñarse el plan.

Tabla 1. Sesiones y actividades para reconocer el liderazgo.

Dimensiones	Objetivo	Sesiones
Comunicación.	Promover la escucha activa en la comunicación verbal y estimular la comunicación no verbal.	1. "Camino a ciegas".
		2. "El teléfono descompuesto".
		3. "Dibujo a ciegas".
		4. "Sigue instrucciones".
Trabajo en equipo.	Promover la integración entre los miembros de un equipo y afianzar la confianza entre ellos.	5. "Palabra imposible".
		6. "Insertar en botella".
		7. "Orquesta".
		8. "Agarrando los globos".
Gestión emocional.	Adquirir un mayor conocimiento de las propias emociones e identificar la de los demás.	9. "Estatua de emociones".
		10. "Volcán de emociones".
		11. "Se murió chicho".
		12. "Leyendo los labios".

Fase 3: Previo al estímulo, el 58,62% (34) mostró un nivel de regular para la dimensión liderazgo, mientras que el 37,93% (22) estiman que en esta dimensión hay excelente liderazgo, y el 3,45% (2) consideran que en esta dimensión existe deficiencias. En postest es diferente la situación, se aprecia que el nivel de regular decayó al 18,97% (11) mientras que el nivel de excelente tuvo un aumento notable llegando a 81,03% (47), existiendo nula apreciación de deficiente. Estas evidencias demuestran que se cumple el objetivo específico O1, es decir, la dimensión liderazgo del clima laboral si ha mejorado considerablemente a través del desarrollo del plan de liderazgo aplicado a la población de estudio.

Fase 4: Diseño del plan de liderazgo

Se diseñó un plan de liderazgo para ser aplicado de forma permanente en las instituciones y que pueda ser evaluado continuamente para su ajuste y mejora, considerando las realidades cambiantes de los sistemas y procesos educativos. En la tabla 2 se muestran los primeros elementos que se consideraron para el plan, ya que son la fortaleza institucional y es aquí donde debe iniciar un efectivo plan de liderazgo.

Tabla 2. Plan de liderazgo.

Acción necesaria	Objetivo	Aplicación
Establecimiento de una Visión y Misión.	Desarrollar una visión y misión claras y compartidas que reflejen los valores fundamentales de la institución y orienten todas las decisiones y acciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de Brainstorming. - Análisis de Fortalezas y Desafíos. - Análisis de Valores Compartidos. - Historias y Testimonios.
Desarrollo de Líderes Educativos.	Implementar programas de desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas formativos y educación continua.
Fomento de una Cultura de Colaboración.	Establecer un ambiente que promueva la colaboración entre el personal docente, administrativo y los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos colaborativos. - Reuniones interdisciplinarias. - Grupos de trabajo temáticos. - Reuniones de resolución de problemas.
Inclusión y Diversidad.	Desarrollar políticas y programas que fomenten la inclusión y celebren la diversidad en todos los aspectos de la vida académica.	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de sensibilización y empatía. - Foros de diálogo y participación activa. - Desarrollo de programas educativos inclusivos.

Pero, además, es importante tener en cuenta que un verdadero plan de liderazgo involucra otros elementos propios de la vida académica, que son necesarios atender para que el liderazgo institucional sea efectivo y eficaz. En la tabla 3 se muestran los elementos correspondientes a aquellas acciones asociadas a la mejora continua en el personal docente, que resultan indispensables para su vínculo con estudiantes, y que pueda percibirse un liderazgo efectivo institucional, no solo en la comunidad académica, sino en el personal que visita la institución.

Tabla 3. Otras acciones necesarias del plan de liderazgo.

Acción necesaria	Objetivo	Aplicación
Promoción de la Innovación Educativa.	Estimular la adopción de tecnologías educativas y métodos innovadores de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación docente. - Evaluación de los programas educativos. - Implementar programas de apoyo.
Evaluación y Mejora Continua.	Establecer procesos sólidos de evaluación institucional para medir el rendimiento académico y administrativo, identificando áreas de mejora y aplicando estrategias para el crecimiento constante.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer evaluaciones y encuestas permanentemente para valorar la efectividad del plan.
Desarrollo de Habilidades Socioemocionales.	Implementar programas que fortalezcan las habilidades socioemocionales de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres interactivos y grupos de discusión - Integración de proyectos colaborativos.

Finalmente, el plan de liderazgo organizacional debe incluir a toda la comunidad, no solamente a los trabajadores, docentes y administrativos. De esta manera, la tabla 4 presenta las actividades que deben ser consideradas para finalmente establecer un plan organizacional. Resulta importante reconocer que este plan debe ser implementado de manera permanente, y evaluado de forma constante para asegurar un liderazgo efectivo.

Tabla 4. Elementos fundamentales del plan de liderazgo institucional.

Acción necesaria	Objetivo	Aplicación
Participación Activa de los Padres.	Fomentar la participación de los padres en el proceso educativo.	–Actividades de integración. –Trabajo colaborativo.
Sostenibilidad y Responsabilidad Social.	Integrar prácticas sostenibles y responsabilidad social en la gestión institucional.	–Actividades de interacción con la naturaleza, de compromiso con los demás.
Desarrollo de un Plan Estratégico.	Elaborar y seguir un plan estratégico que establezca metas a corto y largo plazo.	–Proyectos claros. –Proyectos colaborativos. –Proyectos interdisciplinarios.
Comunicación Transparente.	Mantener una comunicación abierta y transparente con todos los miembros de la comunidad educativa.	–Promover la atención de correos y mensajes durante la jornada laboral.
Evaluación del Clima Laboral.	Implementar encuestas y evaluaciones periódicas para medir el clima laboral.	–Formularios de respuesta simple, con ideas claras que se puedan responder de forma rápida.

CONCLUSIONES

La implementación de un plan de liderazgo efectivo en instituciones educativas puede correlacionarse con mejoras significativas en el rendimiento académico de los estudiantes. Un liderazgo sólido puede inspirar a los educadores, promover la excelencia académica y establecer expectativas claras para el logro estudiantil.

Un plan de liderazgo bien diseñado contribuye a la creación de un ambiente escolar positivo. Esto incluye relaciones saludables entre estudiantes y personal, un clima de respeto mutuo, y la promoción de una cultura de aprendizaje positiva. Un entorno escolar positivo puede influir positivamente en la motivación, la participación y el bienestar de los estudiantes.

La implementación de un plan de liderazgo exitoso implica un enfoque constante en el desarrollo profesional del personal educativo. Este enfoque continuo en la formación y actualización de habilidades garantiza que los educadores estén equipados para abordar los desafíos educativos contemporáneos y aplicar enfoques pedagógicos innovadores.

Los planes de liderazgo bien concebidos incorporan estrategias para promover la inclusión y la diversidad en la institución educativa. Esto no solo se traduce en políticas inclusivas, sino también en prácticas educativas que respetan y valoran la diversidad cultural, étnica, de género y de habilidades, creando un ambiente educativo equitativo.

Un liderazgo eficaz fomenta la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. La promoción de equipos de trabajo, la participación activa de los docentes, estudiantes y padres en la toma de decisiones, y la creación de redes de aprendizaje contribuyen a un ambiente donde la colaboración y el intercambio de ideas son valorados.

Un plan de liderazgo bien estructurado y adaptable prepara a la institución educativa para enfrentar los desafíos futuros. Al estar enfocado en el desarrollo continuo, la innovación educativa y la resiliencia organizativa, el liderazgo asegura que la institución esté preparada para adaptarse a las cambiantes necesidades educativas y sociales.

REFERENCIAS

- [1] A. Tran, (18 Agosto 2023). "Cree un plan de desarrollo de liderazgo para impulsar el éxito. Mejor guía en 2023", AhaSlides. [En línea]. Available: <https://ahaslides.com/es/blog/leadership-development-plan/>.
- [2] K. Solano y R. Gutiérrez, "Clima laboral en las instituciones educativas de la margen izquierda de la zona rural de Lorica, Colombia", FAECO sapiens, vol. 5, nº 1, pp. 216-234, 2022.
- [3] B. Serrano y A. Portalanza, "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional", Suma de Negocios, vol. 5, nº 11, pp. 117-125, 2014.
- [4] S. Ángel y E. Ávila, "Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano", Honoris Causa, vol. 14, nº 1, pp. 101-138, 2022.
- [5] F. Ganga, M. Piñones y L. Saavedra, "Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión", FENOpina, nº 73, 2015.
- [6] A. Rahmat, M. Rasyid, B. Usman, W. Wu y M. Sidik, "Organizational Climate and Performance: The Mediation Roles of Cohesiveness and Organizational Commitment", in IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 469 012048, Indonesia, pp. 1-6, 2020.
- [7] B. Mutonyi, T. Slatten y G. Lien, «"Organizational climate and creative performance in the public sector",» European Business Review, vol. 32, nº 24, pp. 615-631, 2020.
- [8] A. Carranza, (15 Mar 2023). "Tipos de clima laboral: conoce cómo es el ambiente de trabajo dentro de tu empresa", CREHANA-blog. [En línea]. Available: <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/tipos-de-clima-laboral/>.
- [9] C. Pilligua y F. Arteaga, "El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda", Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, nº 28, 2019.
- [10] J. Gonzalez, M. Paredes, R. Nuñez, V. Paredes y I. Paredes, "La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas", Revista de Investigación UPEL, vol. 42, nº 95, pp. 241-252, 2018.
- [11] A. Hermosa, "Características laborales y compromiso con el trabajo: Explorando el bienestar laboral", Estudios de administración, vol. 25, nº 1, pp. 20-31, 2018.
- [12] M. Sanchez y M. Garcia, "Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio", Scientia Et Technica, vol. 22, nº 2, pp. 161-166, 2017.
- [13] Seismic Group, (2023). "What is a leadership development plan?", SEISMIC-blog. [En línea]. Available: <https://seismic.com/enabement-explainers/what-is-a-leadership-development-plan/>.
- [14] R. Noori, (4 septiembre 2023). "Cómo crear un plan eficaz de desarrollo del liderazgo (y por qué debería hacerlo)", ZAVVY. [En línea]. Available: <https://www.zavvy.io/es/blog/plan-de-desarrollo-del-liderazgo>.
- [15] I. Andreev, (17 April 2023). "Leadership Development Plan", VALAMIS. [En línea]. Available: <https://www.valamis.com/hub/leadership-development-plan#what-is-leadership-development>.

LA AUTORA



Brenda Elena Borbor Villamar, ecuatoriana. Docente del magisterio con más de 10 años de experiencia. Docente invitada para programas online de maestría UTEG. Maestra en administración de la educación de la Universidad Cesar Vallejo de Perú. Investigadora independiente.