

Cultura organizacional y liderazgo directivo en instituciones educativas de un instituto armado-Perú

Organizational culture and directive leadership in educational institutions of an armed institute-Peru

Cultura organizacional e liderança diretiva nas instituições de educação de um instituto armado-Peru

Margarita Jaquelin Mosqueira Ruiz

mmosqueira@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1976-3687>

Universidad César Vallejo – Los Olivos,
Perú

Rosa Elvira Villanueva Figueroa

rvillanuevaf@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3919-0185>

Universidad César Vallejo – Los
Olivos, Perú

Jhamely Herrera Cometivos

jherreraco@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5546-6578>

Universidad César Vallejo – Los Olivos,
Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.75>

Artículo recibido 23 de agosto de 2024 / Arbitrado 16 de septiembre de 2024 / Aceptado 02 noviembre 2024 / Publicado 01 de enero de 2025

RESUMEN

El objetivo es determinar la influencia de la cultura organizacional en el liderazgo directivo en Instituciones Educativas de un instituto armado en Perú. El objetivo nos permite entender cómo los valores, normas y prácticas internas influyen en el estilo y efectividad del liderazgo, en un contexto tan estructurado como el de las Instituciones Educativas. El estudio tiene un nivel correlacional, lo que busca aportar conocimientos valiosos para optimizar el liderazgo y promover un ambiente organizacional que fortalezca el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades. La muestra estuvo conformada por

208 participantes, incluyendo tanto docentes como personal administrativo. Los resultados de correlación de cultura organizacional y el liderazgo directivo fue de ($Rho = .773$) positiva alta. Se concluye en que los resultados positivos contribuyen a desarrollar estrategias que alineen la cultura organizacional con prácticas de liderazgo efectivas, beneficiando así a toda la institución.

Palabras clave: Educación; Cultura organizacional; Liderazgo directivo; Creencias.

ABSTRACT

The objective is to determine the influence of organizational culture on managerial leadership in Educational Institutions of an armed institute in Peru. The objective allows us to understand how values, norms and internal practices influence the style and effectiveness of leadership, in a context as structured as that of Educational Institutions. The study has a correlational level, which seeks to provide valuable knowledge to optimize leadership and promote an organizational environment that strengthens the leadership style, decision making and delegation of responsibilities. The sample was made up of 208 participants, including both teachers and administrative staff. The results of the evaluation of organizational culture and managerial leadership were highly positive ($Rho = .773$). It is concluded that positive results contribute to developing strategies that align the organizational culture with effective leadership practices, thus benefiting the entire institution.

Keywords: Education; Organizational culture; Managerial leadership; Beliefs.

RESUMO

O objetivo é determinar a influência da cultura organizacional na liderança gerencial em instituições educacionais de um instituto armado no Peru. O objetivo permite compreender como os valores, as normas e as práticas internas influenciam o estilo e a eficácia da liderança, num contexto tão estruturado como o das Instituições de Ensino. O estudo possui um nível correlacional, que busca fornecer conhecimentos valiosos para otimizar a liderança e promover um ambiente organizacional que fortaleça o estilo de liderança, a tomada de decisão e a delegação de responsabilidades. A amostra foi composta por 208 participantes, entre professores e funcionários administrativos. Os resultados da correlação entre cultura organizacional e liderança gerencial foram altamente positivos ($Rho = 0,773$). Conclui-se que os resultados positivos contribuem para o desenvolvimento de estratégias que alinhem a cultura organizacional com práticas eficazes de liderança, beneficiando assim toda a instituição.

Palavras chave: Educação; Cultura organizacional; Liderança gerencial; Crenças.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones educativas de las fuerzas armadas en Perú, la cultura organizacional y el liderazgo directivo son elementos cruciales que afectan no solo el desempeño académico, sino también la formación de valores y habilidades en los estudiantes, dado que representan pilares fundamentales para el fortalecimiento de la calidad educativa, su adecuada implementación contribuye significativamente a crear ambientes de aprendizaje efectivos y armoniosos, promoviendo una formación integral que responde a las necesidades de estudiantes y docentes. Para León et al. (2024) estos elementos, facilitan la construcción de instituciones educativas que no solo cumplen con sus objetivos académicos, sino que también fomentan valores de cooperación, respeto y excelencia. A diferencia de las instituciones educativas convencionales, estas instituciones enfrentan desafíos adicionales, como la necesidad de mantener una disciplina estricta y fomentar valores específicos de lealtad, servicio y patriotismo. Burk (2008) señala que antes del siglo XIX, la educación militar formal era limitada y práctica, y en el siglo XIX surgieron escuelas para la formación avanzada de oficiales, impulsadas por el pensamiento de la ilustración, que veía la guerra como un campo regido por principios científicos; tras la primera guerra mundial, los oficiales comenzaron a ser profesionales educados, que aplicaba un enfoque científico al estudio militar.

Del mismo modo, Ancajima et al. (2022) señalan que la falta de una cultura organizacional adaptable a los cambios sociales y tecnológicos actuales, junto con estilos de liderazgo tradicionales y jerárquicos, limita la innovación y el desarrollo integral. Por otro lado, desde otra perspectiva, Haron et al. (2024) indican que los avances tecnológicos recientes, especialmente en inteligencia artificial y minería de datos, han tenido un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, facilitando un estudio más eficiente y satisfactorio.

A nivel global, se ha reconocido la importancia de contar con una cultura organizacional sólida y un liderazgo adaptativo que fomente la colaboración, la comunicación efectiva y el bienestar de todos los miembros de la organización. Sin embargo, en instituciones militares y de seguridad, el liderazgo suele ser más autoritario, lo que en muchas ocasiones dificulta la creación de una cultura organizacional abierta y orientada al aprendizaje continuo. Según Wang et al. (2019), el liderazgo autoritario impacta negativamente en el desempeño de los empleados debido a comportamientos característicos de este estilo de liderazgo. Estos incluyen la imposición de una jerarquía estricta y la falta de comunicación abierta, generando desconfianza; la tendencia a pasar por alto las contribuciones de los empleados, afectando su autoestima; el control y manipulación de la información para mantener una imagen de poder, lo que establece un mal ejemplo; y el énfasis excesivo en el alto rendimiento, acompañado de castigos severos, que aumenta el temor entre los empleados y afecta su desempeño.

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la estimulación de la innovación y la generación de valor al fomentar nuevas oportunidades a través de la creatividad y la audacia en la gestión de riesgos. Este enfoque de liderazgo resulta crucial para inspirar a los individuos y facilitar la transformación de la gestión pública tradicional hacia un modelo más avanzado y efectivo, conocido como nueva gestión pública. La capacidad de liderazgo facilita la formulación de estrategias y la gestión eficaz de recursos, siendo un pilar fundamental para el éxito de esta nueva forma de administración (Ramdhani et al., 2024).

En el ámbito público de Indonesia, el liderazgo aún se limita en gran medida a la posición formal de un líder, dejando subutilizado su potencial como impulsor de la innovación. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2024, a través de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, subraya la importancia de una educación de calidad (ODS 4) y la promoción de instituciones sólidas, inclusivas y transparentes (ODS 16). La ONU hace hincapié en que las instituciones educativas, incluidas las militares, deben fomentar culturas organizacionales que fomenten la igualdad, el respeto y el aprendizaje inclusivo. En el contexto de la paz y la seguridad, la ONU insta a los gobiernos a implementar prácticas educativas que formen líderes con habilidades para gestionar conflictos de manera pacífica y colaborativa, aspectos cruciales en la formación militar moderna.

Autores como LeTendre (2015) resaltan que países como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá han estado trabajando en la modernización de sus academias y escuelas militares, promoviendo enfoques de liderazgo más participativos y desarrollando una cultura organizacional que equilibre la disciplina con el desarrollo personal. Estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y otros organismos han demostrado que estas estrategias contribuyen a mejorar la satisfacción de los estudiantes y del personal, fomentando un ambiente más inclusivo y orientado hacia el logro.

En América Latina, varios países están revaluando la cultura y el liderazgo en sus instituciones militares. Por ejemplo, Honorato y Duarte (2021) y Domínguez (2023) en Brasil y Colombia respectivamente, han puesto en marcha programas de modernización en sus escuelas de formación militar con el objetivo de mejorar la calidad de la educación básica a través de un liderazgo inclusivo y estrategias de cultura organizacional que impulsen el desarrollo integral de los estudiantes. A pesar de estos esfuerzos, los países de la región todavía enfrentan desafíos vinculados a la rigidez jerárquica y la resistencia a adoptar modelos de liderazgo colaborativo en estos entornos educativos.

En el contexto peruano, es esencial analizar cómo estas prácticas pueden evolucionar para cumplir con los estándares educativos contemporáneos, al mismo tiempo que conservan los valores esenciales de las fuerzas armadas. En Perú, la cultura organizacional y el liderazgo han mantenido rasgos tradicionales, destacando la jerarquía y la disciplina, lo que ha suscitado debates sobre la necesidad de integrar prácticas de liderazgo más flexibles y construir una cultura organizacional que estimule el aprendizaje, la innovación y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Investigadores locales como Cervantes (2019), Bulnes (2022) y Navarrete (2018) han indicado que, en muchos casos, el estilo de liderazgo autoritario puede generar tensiones en el entorno educativo, impactando la motivación tanto de los estudiantes como de los docentes. La modernización de estas instituciones demanda un enfoque que respete los valores fundamentales de las fuerzas armadas, a la par que adapte los enfoques de cultura organizacional y liderazgo a las exigencias educativas actuales.

El Ministerio de Educación (MINEDU) en el año 2020, a través de sus políticas educativas, está impulsando la mejora de la cultura organizacional y el liderazgo en todas las instituciones educativas en el país. Para las instituciones de formación militar, el MINEDU destaca la importancia de una educación integral que no solo se enfoque en la transmisión de conocimientos académicos, sino también en la inculcación de valores y habilidades relacionadas con el liderazgo y la ciudadanía. En sus directrices y normativas, el MINEDU resalta la

importancia de construir una cultura organizacional que promueva la inclusión, la equidad y el compromiso ético. Asimismo, fomenta la adopción de modelos de liderazgo transformacional que permitan a las instituciones educativas adaptarse a las exigencias de la sociedad actual, sin perder de vista los valores esenciales de las fuerzas armadas.

El problema central identificado es: ¿Cómo influye la cultura organizacional en el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de un instituto armado en Perú? Además, se planteó el objetivo de determinar la influencia de la cultura organizacional en el liderazgo directivo en estas instituciones educativas, con objetivos específicos que incluyen determinar su impacto en el estilo de liderazgo, en la toma de decisiones y en la delegación de responsabilidades en este contexto particular.

La investigación se justifica dado a la exploración de cómo la cultura organizacional influye en el liderazgo directivo, un contexto con características y demandas únicas en términos de disciplina, estructura y formación. Este estudio contribuye al campo del conocimiento, permitiendo comprender mejor cómo una cultura organizacional positiva puede fortalecer el liderazgo y reducir dinámicas de violencia en el ámbito educativo, donde las prácticas y expectativas suelen ser estrictas, los líderes directivos desempeñan un rol decisivo en transmitir y fortalecer una cultura organizacional que no sólo fomente el respeto y la cohesión, sino que también actúe como un medio para prevenir situaciones de violencia y promover un ambiente propicio para el desarrollo integral.

Según Schein (1988), abarca valores, creencias y normas que regulan el comportamiento organizacional, su influencia en el liderazgo directivo y se vuelve crucial para el desarrollo de ambientes escolares seguros, disciplinados y centrados en el aprendizaje. Chiavenato (2000) define el clima organizacional y sus dimensiones: Sistemas de creencias, expectativas y valores, forma de interacción y Northouse (2012) el liderazgo directivo con sus dimensiones: Estilo de liderazgo, toma de decisiones, delegación de responsabilidades.

De igual forma, Cheah et al. (2022) investigaron “el papel mediador del conflicto intra equipo entre el liderazgo paternalista y la calidad de la toma de decisiones entre los equipos de gestión de crisis de la Universidad de China durante” en respuesta a la crisis de COVID-19, las universidades chinas han establecido equipos de gestión de crisis que, mediante prácticas de liderazgo paternalista, influyen en la toma de decisiones estratégicas en situaciones de crisis a través de la gestión de conflictos. El estudio, basado en 312 muestras de una universidad, revela que el liderazgo moral y benévolo mejoran la calidad de las decisiones.

En un contexto de crisis, el conflicto afectivo media la relación entre el liderazgo autoritario y la calidad de las decisiones, disminuyendo sus efectos negativos. Sugieren que mantengan un nivel adecuado de conflicto cognitivo y minimicen el conflicto afectivo, promoviendo prácticas de liderazgo moral y benévolo, y reduciendo el liderazgo autoritario, para mejorar la toma de decisiones en momentos críticos. Aunque el liderazgo autoritario se asocia generalmente con impactos negativos en el rendimiento y el clima laboral, existen evidencias empíricas que sugieren resultados variados.

El artículo de Pizzolitto et al. (2023) presenta una revisión sistemática de la literatura con el fin de analizar los efectos del liderazgo autoritario en el rendimiento, examinar la evolución del debate sobre este estilo a nivel temporal y geográfico, y proponer una agenda de investigación

futura. Los hallazgos indican un cambio de interés desde los países occidentales hacia los orientales en las últimas dos décadas, y sugieren que los líderes podrían ajustar su grado de liderazgo autoritario según el contexto para mejorar el rendimiento y subrayan la necesidad de un enfoque más complejo que considere estilos de liderazgo híbridos.

Desde el punto de vista de Cervantes (2019) determinó la relación significativa, alta y directa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la unidad educativa “Amarilis Fuentes Alcívar” de Guayaquil. Los resultados muestran que el liderazgo autoritario es la dimensión con mayor incidencia en el desempeño docente, apoyando teorías y estudios previos. Esto resalta la importancia de continuar investigando y proponiendo estrategias en el área educativa. Como afirma León et al. (2024) una correlación significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional, con una relación positiva alta de 0.812; también se observa una relación positiva entre el liderazgo personal (0.501); liderazgo relacional (0.795); y liderazgo estratégico organizacional (0.425) con el clima organizacional, respaldada por percepciones favorables de los colaboradores. La percepción general del clima organizacional es positiva en un 92.6%, mientras que el liderazgo de alto desempeño es valorado positivamente en un 76%. Estos resultados sugieren que el fortalecimiento del liderazgo de alto desempeño podría optimizar el clima laboral.

Por su parte, Bulnes (2022) en su investigación propone competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en una Escuela Superior de Chiclayo - Perú. diagnosticó estilos de liderazgo predominantes (liberal, autoritario y democrático), y planteó estrategias para optimizar el funcionamiento y liderazgo en la institución. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) 2024, como entidad responsable de la planificación estratégica en Perú, propone en sus lineamientos la necesidad de mejorar la calidad educativa y fortalecer la cultura organizacional en instituciones públicas. Para CEPLAN, es fundamental que las instituciones armadas adopten una visión estratégica que permita un liderazgo adaptativo y orientado al desarrollo de competencias críticas, lo cual es fundamental para la sostenibilidad del país. Dentro de sus políticas, CEPLAN también resalta la importancia de fomentar una cultura organizacional que facilite la implementación de políticas públicas en educación, contribuyendo así a mejorar la gestión institucional en estos entornos.

MÉTODO

La presente investigación es de tipo básica, con un diseño no experimental, y está enfocada en ampliar el conocimiento teórico, sin perseguir una aplicación práctica inmediata. El nivel de investigación es correlacional, ya que busca analizar la relación entre las variables estudiadas. Se adopta un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recolección de datos numéricos a través de encuestas y su análisis estadístico, con el objetivo de identificar patrones y relaciones significativas entre las variables.

La población del estudio está compuesta por 267 docentes y 180 miembros del personal administrativo de tres instituciones educativas del Ejército de Chorrillos, Perú. La muestra, seleccionada mediante un método adecuado de muestreo (especificar el tipo, si aplica, como aleatorio estratificado o intencional), estuvo conformada por 208 participantes, incluyendo tanto docentes como personal administrativo.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado, el cual fue validado por un panel de expertos para garantizar su precisión, relevancia y adecuación al objetivo del estudio. Este cuestionario se aplicó previo consentimiento informado de los participantes, asegurando el cumplimiento de principios éticos y de confidencialidad. El análisis de los datos se realizó utilizando herramientas estadísticas apropiadas para determinar la existencia y magnitud de la correlación entre las variables, así como para establecer conclusiones basadas en los resultados obtenidos.

RESULTADOS

La Tabla 1 de resultados descriptivos para la cultura organizacional; la media es de 78, con un rango entre 50 y 90, la desviación típica es de 10.640, indica una variabilidad moderada de los valores alrededor de la media, el coeficiente de asimetría (-0.771), muestra una ligera asimetría negativa, indicando que los puntajes se concentran hacia los valores más altos. La curtosis (-0.181), indica una distribución ligeramente aplanada. Para el liderazgo directivo la media es de 90, con un rango entre 64 y 115, la desviación típica es de 13.915, lo cual refleja una variabilidad alta en los puntajes, la asimetría es (-0.100) una asimetría leve, cercana a cero, lo que indica una distribución relativamente simétrica, la curtosis es (-0.760), también señala una distribución más aplanada.

Tabla 1. Resultados descriptivos de cultura organizacional y liderazgo directivo

Variable	Estadístico	
Cultura organizacional	Mínimo	50
	Máximo	90
	Media	78
	Desviación típica	10.640
	Varianza	113.213
	Coefficiente de asimetría	-0.771
	Curtosis	-0.181
Liderazgo directivo	Mínimo	64
	Máximo	115
	Media	90
	Desviación típica	13.915
	Varianza	193.631
	Coefficiente de asimetría	-0.100
	Curtosis	-0.760

La Tabla 2 muestra correlaciones significativas entre la cultura organizacional y liderazgo directivo; así como la correlación de cultura organizacional y las dimensiones estilo de liderazgo, toma de decisiones y delegación de responsabilidades. Donde todos los resultados muestran una relación significativa ($p = 0.01$). En el liderazgo directivo y cultura organizacional se observa una correlación positiva alta ($Rho = 0.773$, $p = 0.00$), lo que indica que un liderazgo directivo más desarrollado está asociado con una cultura organizacional más sólida. Se obtuvo el mismo resultado para estilo de liderazgo y cultura organizacional, lo que sugiere que los estilos de liderazgo implementados en las instituciones tienen un impacto notable en la forma en que se

manifiesta la cultura organizacional.

En cuanto a la toma de decisiones y cultura organizacional muestra una correlación positiva alta con la cultura organizacional ($Rho = 0.759$, $p = 0.00$), lo cual evidencia un proceso de toma de decisiones eficaz y alineado con los objetivos organizacionales está estrechamente relacionado con una cultura fuerte y coherente dentro de las instituciones. Finalmente, para la delegación de responsabilidades y cultura organizacional se encontró una correlación positiva moderada ($Rho = 0.691$, $p = 0.00$), que un enfoque adecuado en la delegación contribuye de manera significativa al fortalecimiento de la cultura organizacional, aunque la relación no es tan fuerte como con las otras dimensiones.

Tabla 2. *Correlación de cultura organizacional con el liderazgo directivo, estilo de liderazgo, toma de decisiones y delegación de responsabilidades*

Correlaciones	Cultura organizacional	
Liderazgo directivo	Rho	.773**
	p	0.00
	N	200
Estilo de liderazgo	Rho	.773**
	p	0.00
	N	200
Toma de decisiones	Rho	.759**
	p	0.00
	N	200
Delegación de responsabilidades	Rho	.691**
	p	0.00
	N	200

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

DISCUSIÓN

Los resultados tienen conciencia con Cheah et al. (2022), enfatizan la importancia de un liderazgo constructivo para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la efectividad del liderazgo directivo en instituciones educativas; los autores resaltan la importancia de un liderazgo positivo y constructivo, capaz de crear una cultura organizacional sólida y de guiar la toma de decisiones de manera eficaz, sobre todo en situaciones críticas, promoviendo un estilo de liderazgo orientado a la cooperación y la integridad para mejorar tanto la cultura organizacional como la efectividad en el liderazgo directivo en las instituciones evaluadas.

Desde otro punto de vista la cultura organizacional y el liderazgo directivo presenta una correlación significativa de ($Rho = 0.773$), se encuentra una relación parcial con la revisión sistemática de Pizzolitto et al. (2023), que el liderazgo autoritario ha sido objeto de un interés cambiante, pasando de los países occidentales a los orientales en las últimas dos décadas, se coincide con los autores que sugieren ajustar el grado de liderazgo autoritario según el contexto puede mejorar el rendimiento, se coincide parcialmente con los resultados, en los que se observa la necesidad de un liderazgo adecuado para fomentar una cultura organizacional positiva y optimizar la toma de decisiones.

El resultado de liderazgo directivo y cultura organizacional ($Rho = .773$), indica que un liderazgo efectivo mejora el ambiente organizacional en las instituciones educativas del instituto armado, estos hallazgos concuerdan con León et al. (2024), quienes también encontraron una alta relación entre liderazgo de alto desempeño y clima organizacional (0.812). Además, factores como el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades están positivamente correlacionados con la cultura organizacional, sugiriendo que un liderazgo participativo fortalece el clima organizacional en este contexto estructurado.

CONCLUSIONES

Se observa una distribución asimétrica negativa (-0.771; -0.100) en la cultura organizacional y el liderazgo directivo, con una notable variabilidad. Esto sugiere que, a pesar de que se perciben niveles positivos en ambos aspectos, existe una dispersión en cómo se expresan estas percepciones en las instituciones evaluadas. Los hallazgos resaltan la importancia del liderazgo y la delegación de responsabilidades ($Rho = 0.691$) para la construcción y sostenibilidad de una cultura organizacional efectiva en el contexto de las instituciones educativas militares.

Además, se destaca la importancia de ajustar los estilos de liderazgo según el contexto particular para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la eficacia del liderazgo directivo en las instituciones educativas. El liderazgo directivo no solo se correlaciona positivamente con la cultura organizacional, sino que también desempeña un papel significativo en su fortalecimiento, enfocado en la colaboración. Esta faceta es fundamental para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de un instituto armado.

REFERENCIAS

- Ancajima, M. V. A., Saavedra, C. L. I., Guevara, F. M. A. A., y Abanto, S. E. S. (2022). Cultura organizacional de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las municipalidades de la Región Piura. En Religacion Press. Religacion Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.19>
- Bulnes, Z. N. L. (2022). Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en una escuela superior de gastronomía en Chiclayo. Repositorio Institucional - UCV, Tesis para obtener el grado académico de maestría en educación.
- Burk, J. (2008). Military Culture. En L. Kurtz (Ed.), *Encyclopedia of Violence, Peace, & Conflict* (Second Edition) (pp. 1242-1256). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012373985-8.00107-0>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2024). Pronósticos y escenarios: Educación en el Perú al 2030. La aplicación del modelo International Futures. CEPLAN. https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_pronosticos-y-escenarios-educacion-en-el-peru-al-2030-la-aplicacion-del-modelo-international-futures/
- Cervantes, C. V. P. (2019). Liderazgo directivo y el desempeño docente de la unidad educativa fiscal “Amarilis Fuentes Alcívar”. Guayaquil – Ecuador, 2018. Repositorio Institucional - UCV, Tesis para obtener el grado académico de maestra en administración de la educación.

- Cheah, K. S. L., Abdullah, Z., y Xiao, M. (2022). Mediating Role of Intra-Team Conflict between Paternalistic Leadership and Decision-Making Quality among China University's CMT during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18). Scopus. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811697>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill Interamericana S. A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Domínguez, C. J. F. (2023). La Escuela Militar de Aviación como indicador del proceso de modernización en Colombia. *Revista de las Fuerzas Armadas*, 263, Article 263. <https://doi.org/10.25062/0120-0631.4829>
- Haron, N. H., Mahmood, R., Amin, N. M., Ahmad, A., y Jantan, S. R. (2024). An Artificial Intelligence Approach to Monitor and Predict Student Academic Performance. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 44(1), 105-119. Scopus. <https://doi.org/10.37934/araset.44.1.105119>
- Honorato, H. G., y Duarte, H. M. (2021). La militarización como política de educación pública brasileña: Programa Nacional de Escuelas Cívico-Militares. *Revista de Investigación, Ciencia y Tecnología*, 8(8), Article 8. <https://revistascedoc.com/index.php/rict/article/view/578>
- León, F. del R. S., Caiza, K. L. V., Ramos, E. A. M., y Montúfar, C. R. (2024). Liderazgo Directivo y Cultura Organizacional: Estrategias para la mejora de los procesos educativos institucionales: Leadership Management and Organizational Culture: Strategies for Improving Institutional Educational Processes. *Revista Scientific*, 9(Ed. Esp. 3), Article Ed. Esp. 3. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/576
- LeTendre, G. K. (2015). Educational Systems: North America. En J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition) (pp. 297-300). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92023-3>
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2020). Estrategias de liderazgo distribuido para las I.I.E.E. Públicas de Educación Básica. <https://directivos.minedu.gob.pe/>
- Navarrete, R. O. J. (2018). Liderazgo Directivo en la Escuela de Enseñanza Básica de Colbún, VII Región: Estudio de Casos. Universidad Privada de Tacna. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/844>
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), M. (2024). Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Pizzolitto, E., Verna, I., y Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>

- Ramdhani, A., Jumiati, y Akbar, G. G. (2024). Leadership in New Public Management. En Reference Module in Social Sciences. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00084-0>
- Schein, E. H. (1988). La cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza & Janes Editores S.A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Wang, Z., Liu, Y., y Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: The effects of leader-member exchange and dependence on leader. Frontiers of Business Research in China, 13(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>