

# Liderazgo directivo y clima institucional en los docentes de una red educativa rural en Perú 2025

*School leadership and institutional climate among teachers in the rural education in Perú 2025*

 Flor Aracely Sánchez Collantes<sup>1</sup>  
 Wilmer Alberto Cueva Malca<sup>2</sup>



**Fecha de recepción:** 19/10/2025

**Fecha de aceptación:** 20/11/2025

**DOI:** <https://doi.org/10.26495/n1gg6k76>

**Correspondencia:** Flor Aracely Sánchez Collantes  
[Fsanchezco10@gmail.com](mailto:Fsanchezco10@gmail.com)

## Resumen

El propósito central del estudio fue analizar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima institucional en los docentes de la Red Educativa Rural del Perú durante el año 2025. Los resultados permitieron evidenciar que ambas variables se encuentran vinculadas de manera significativa. En efecto, el coeficiente rho de Spearman alcanzó un valor de 0.786, lo que corresponde a una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Este hallazgo confirma que el fortalecimiento del liderazgo directivo se asocia con un mejor clima institucional percibido por los docentes. El estudio se enmarcó dentro de la investigación básica, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. Para el tratamiento de la información se recurrió al análisis estadístico descriptivo, lo que permitió presentar los datos de manera organizada mediante tablas de frecuencia y porcentajes, así como representaciones gráficas que facilitaron su interpretación. Posteriormente, se aplicaron procedimientos inferenciales para la contrastación de las hipótesis, garantizando la solidez metodológica en la determinación de la relación entre las variables de estudio.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, clima institucional, red educativa rural.

## Abstract

The main purpose of this study was to analyze the relationship between school leadership and institutional climate among teachers in the Rural Educational Network of Peru during 2025. The findings revealed a statistically significant association between both variables. Specifically, the Spearman's rho correlation coefficient reached a value of 0.786, indicating a high and positive correlation. This result confirms that stronger and more effective school leadership is associated with a more favorable institutional climate as perceived by teachers. The study followed a basic research approach, with a correlational level and a non-experimental, cross-sectional design. Descriptive statistical analysis was employed to organize and present the data through frequency tables, percentages, and graphical representations. Subsequently, inferential statistical procedures were applied to test the research hypotheses, ensuring methodological rigor in determining the relationship between the study variables.

**Keywords:** School leadership, institutional climate, rural educational network.

<sup>1</sup>Universidad Católica de Trujillo, Trujillo – Perú. Maestro en Educación, [Fsanchezco10@gmail.com](mailto:Fsanchezco10@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5183-0819>

<sup>2</sup>Universidad Católica de Trujillo, Trujillo – Perú. Maestro en Educación, [wilmerrmalca@gmail.com](mailto:wilmerrmalca@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9979-8638>

## 1. Introducción

El liderazgo directivo se ha consolidado en la última década como uno de los factores organizacionales de mayor incidencia en la mejora de los aprendizajes y en la cohesión de la comunidad educativa. En el contexto latinoamericano, y particularmente en el sistema educativo peruano, se reconoce que la actuación del director no solo tiene un efecto administrativo, sino que modela las expectativas, normas y vínculos que estructuran el clima institucional percibido por los docentes. Estudios recientes señalan que un liderazgo eficaz articula visión compartida, gestión pedagógica y participación docente, generando condiciones favorables para la colaboración y la innovación en la escuela (Gamarra Huamantica, 2024; Rojas et al., 2024). En consecuencia, el análisis del liderazgo directivo resulta clave para comprender por qué algunas instituciones, aun en condiciones de adversidad, logran climas institucionales positivos que sostienen el bienestar docente y el compromiso con la enseñanza.

Desde una perspectiva teórica, el liderazgo directivo en educación integra aportes de los enfoques transformacional, pedagógico e incluso distribuido, que enfatizan la influencia del director como agente de cambio y no solo como gestor de recursos. La evidencia reciente muestra que el liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar, motivar y reconocer al profesorado, se asocia con mayores niveles de eficacia colectiva y mejora de los procesos escolares (Constantinou et al., 2025; Pulig & Alcívar, 2024). A su vez, el liderazgo pedagógico pone el foco en la supervisión formativa, el acompañamiento en aula y el uso de datos para orientar la mejora de la enseñanza, mientras que el liderazgo distribuido reconoce el papel de equipos y coordinadores en la toma de decisiones (Gamarra Huamantica, 2024). Estos enfoques coinciden en que el director que dialoga, retroalimenta y empodera a los docentes contribuye a configurar una cultura organizacional abierta al aprendizaje y, por tanto, un clima institucional más favorable.

En el contexto peruano y andino, diversas investigaciones recientes han documentado que el liderazgo directivo se vincula con el desempeño y la motivación del profesorado, elementos estrechamente relacionados con la percepción del clima institucional. Investigaciones de caso en universidades y escuelas de la sierra y selva señalan que los directivos que gestionan metas claras, promueven el desarrollo profesional y abren espacios de participación generan mayores niveles de compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia entre los docentes (Arias, 2024; Rojas et al., 2024). De manera específica, un estudio realizado en escuelas primarias de Cusco evidencia que cuando el liderazgo directivo combina acompañamiento pedagógico, comunicación horizontal y reconocimiento, la motivación docente aumenta significativamente, lo que se traduce en un ambiente de trabajo más colaborativo y orientado al aprendizaje (Roque Huanca et al., 2025). Así, el liderazgo directivo adquiere una dimensión relacional que impacta directamente en cómo los maestros experimentan su institución.

El concepto de clima institucional también denominado clima escolar u organizacional se entiende, en la literatura contemporánea, como el conjunto de percepciones compartidas que docentes, estudiantes y personal tienen sobre las normas, relaciones, prácticas y condiciones de su centro educativo. Se trata de un constructo multidimensional que incluye aspectos de seguridad, relaciones interpersonales, apoyo directivo, oportunidades de participación, equidad y calidad de la enseñanza, entre otros (Carver et al., 2025). Estudios recientes en escuelas latinoamericanas describen el clima como un “ambiente psicosocial” que puede potenciar o inhibir la motivación, la creatividad y el compromiso de los docentes, dependiendo de si se perciben relaciones de confianza, justicia organizacional, reconocimiento y canales de comunicación efectivos (Juraz et al., 2024; Yllesca et al., 2024). Por ello, el clima institucional no se reduce al “buen ambiente”, sino que constituye una condición estructural para la mejora educativa.

La relación entre liderazgo directivo y clima institucional ha sido ampliamente corroborada en investigaciones internacionales recientes, que muestran que el estilo y las prácticas de liderazgo del director configuran las percepciones docentes sobre la organización. Estudios de modelamiento de rutas

y ecuaciones estructurales reportan que el liderazgo de los directores influye tanto directa como indirectamente en el clima escolar, mediado por factores como el empoderamiento docente, las habilidades políticas y la gestión participativa (Bastasa & Guhao, 2024). De manera complementaria, investigaciones en Asia y América Latina evidencian que los estilos de liderazgo transformacional e instruccional se asocian con climas escolares más colaborativos, con mayores niveles de confianza, apoyo y claridad en las normas, mientras que estilos autoritarios o burocráticos tienden a relacionarse con climas tensos, fragmentados o indiferentes (Riaz et al., 2024). En este sentido, el liderazgo directivo actúa como un “regulador” simbólico y práctico del clima institucional.

El clima institucional, a su vez, tiene implicancias directas en el bienestar, la motivación y el desempeño docente, así como en los resultados de aprendizaje del estudiantado. Investigaciones recientes señalan que los centros con climas positivos caracterizados por relaciones respetuosas, sentido de justicia, apoyo emocional y coherencia en las normas presentan menores niveles de estrés y conflicto, así como mayores índices de satisfacción y permanencia del profesorado (Carver et al., 2025; Yllesca et al., 2024). Desde esta perspectiva, el clima institucional opera como un recurso psicosocial que puede amortiguar las demandas laborales y las condiciones de precariedad que muchos docentes enfrentan, especialmente en contextos vulnerables. Por tanto, analizar el clima percibido por los docentes de una red educativa rural implica comprender hasta qué punto la escuela se convierte en un espacio de apoyo y reconocimiento o, por el contrario, en un entorno de desgaste y desmotivación.

En las escuelas rurales del Perú, el liderazgo directivo y el clima institucional adquieren particularidades asociadas a la dispersión geográfica, la multigradualidad, la limitada infraestructura y la fuerte imbricación entre escuela y comunidad. Estudios en contextos andinos reportan que los directivos que articulan la cultura local con las políticas educativas nacionales, reconocen el saber comunitario y promueven la participación de familias y autoridades comunales, logran construir climas institucionales más cohesionados, a pesar de las restricciones materiales (Rojas et al., 2024). En estos escenarios, el clima percibido por los docentes se ve moldeado tanto por la calidad de las relaciones entre colegas como por la capacidad del director para mediar entre las demandas del sistema educativo y las necesidades del territorio. De este modo, el análisis del liderazgo y del clima en redes educativas rurales permite visibilizar inequidades estructurales, pero también experiencias de resiliencia organizacional.

Por ello, el marco teórico que articula liderazgo directivo y clima institucional en una red educativa rural peruana en 2025 plantea que el director, mediante prácticas transformacionales, pedagógicas y distribuidas, incide en dimensiones clave del clima: la colaboración docente, la confianza interpersonal, la claridad de roles, la percepción de apoyo y la participación en la toma de decisiones. La evidencia reciente sugiere que cuando el liderazgo promueve metas compartidas, acompañamiento sistemático y una cultura de reconocimiento, se fortalece un clima institucional que favorece el bienestar y la eficacia docente, generando mejores condiciones para el aprendizaje y la permanencia profesional (Constantinou et al., 2025; Roque Huanca et al., 2025). En contraste, la ausencia de liderazgo pedagógico, la comunicación verticalista o la falta de reconocimiento erosionan el clima y profundizan la desmotivación. Sobre esta base, el estudio de docentes de una red educativa rural en Perú buscará determinar el grado de asociación entre el liderazgo directivo percibido y el clima institucional, aportando evidencia contextualizada para la toma de decisiones y la mejora de la gestión escolar.

En las Instituciones educativas se perciben como una debilidad manifiesta que los directores carecen de formación especializada en liderazgo educativo, accediendo al cargo por antigüedad o por méritos administrativos, como también los altos niveles de burocracia y carga administrativa, los cuales muestran una carencia en el desarrollo de capacidades para procesos pedagógicos y procesos didácticos. Con relación al clima institucional entre docentes, se observa un clima colaborativo como resultado de

trabajo en equipo, mentoría y redes de apoyo profesional, además se agrega el establecimiento de políticas de desarrollo docente a través de la meritocracia y las mejoras sustantivas en emolumentos por parte de gobiernos en promover el bienestar docente (e.g., políticas de salud mental en Brasil, Argentina y Uruguay). Pero también es necesario mencionar que todavía se observa problemas visibles en cuanto a relaciones jerárquicas verticales, donde el director no es percibido como líder pedagógico sino como jefe que ordena y supervisa, carencias de escenarios de participación para la toma de decisiones consensuadas, condiciones laborales precarias que afectan negativamente el clima institucional, abandono estatal en zonas rurales o de alta vulnerabilidad, donde se reportan ambientes tensos o desmotivados por falta de recursos y apoyo institucional, vulneración del estado emocional de la comunidad magisterial ocasionando mayores niveles de estrés, ansiedad y vulnerabilidad en el aspecto académico.

Desde el contexto real actual, el desarrollo de un liderazgo directivo sólido en las instituciones escolares es primordial ya que propicia una construcción favorable para la práctica de las relaciones humanas y laborales dentro del entorno educativo, lo que a su vez repercute en la construcción de un clima institucional favorable para el desempeño de los docentes, contribuyendo una mejora en la calidad de los procesos pedagógicos, fomentando una educación equitativa y de calidad para los estudiantes del ámbito rural. En esa misma línea, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2023), sostiene que el liderazgo eficaz constituye un elemento esencial en el entorno escolar que promueve la mejora continua y el bienestar colectivo. Bajo este enfoque, la interacción entre la dirección y el cuerpo docente adquiere especial relevancia, ya que ambos desempeñan funciones clave en los ámbitos pedagógico, organizacional y relacional.

UNESCO (2023), considera que los líderes pedagógicos deben ser capaces de impulsar transformaciones significativas y promover un entorno institucional positivo y prospectivo. Esta realidad limitada del rol directivo del docente se manifiesta con mayor intensidad en zonas rurales como la Red Educativa Rural donde la labor del director muchas veces se desarrolla de manera empírica y coloquial, sin una formación especializada que fortalezca el desarrollo de sus habilidades para gestionar adecuadamente las relaciones interpersonales, la convivencia y el bienestar del personal docente. Esta situación evidencia una escasa atención a la capacitación continua en liderazgo institucional, lo que restringe las posibilidades de construir climas escolares favorables que contribuyan al logro de los objetivos educativos.

Çakır y Yavuz (2023), realizaron un estudio en la ciudad de Izmir, Turquía, se investigó la relación entre el clima organizacional y la felicidad organizacional en docentes de educación primaria y secundaria, concluyendo que en un ambiente escolar positivo influye de forma determinante en el bienestar docente, y se recomendó que los directores escolares fomenten un entorno psicológico favorable lo cual sustentó teóricamente el análisis del clima institucional como variable clave en la gestión educativa.

Gbesoevi, et al. (2023), en su estudio desarrollado Nigeria, examinó la relación entre el clima escolar y la productividad docente en escuelas secundarias públicas, donde concluyeron que el clima escolar influye directamente en el desempeño docente. Veletić, et al. (2023), desarrollaron una investigación desde la Universidad de Oslo y Loyola University Chicago. Sus hallazgos principales evidenciaron que los directores suelen calificar el clima escolar de forma más positiva que los docentes y que el liderazgo distribuido se asocia de manera más consistente y significativa con una percepción favorable del clima escolar, especialmente desde la perspectiva de los directores.

En el Perú, Vilchez (2023), desarrolló una investigación en la ciudad de Cañete, donde examinó la “Incidencia del liderazgo directivo en el clima laboral en las Instituciones Educativas de la UGEL 08-Cañete, 2023” donde concluyó que un liderazgo efectivo tiene una influencia significativa en la calidad

del entorno laboral en las escuelas, y recomendó fortalecer las competencias directivas en liderazgo transformacional.

Rivas (2021), realizó un estudio en Huanta, Perú, donde se exploró la relación entre la gestión educativa y el clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel primario del ámbito urbano, donde se concluyó que una gestión educativa efectiva favorece directamente aspectos como la realización personal, el involucramiento laboral, la comunicación institucional y las condiciones laborales. Palomino (2023), desarrolló una investigación en Ica, Perú, concluyendo que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral docente, recomendando que el Ministerio de Educación implemente programas de capacitación sobre clima institucional para fortalecer el bienestar docente.

El modelo de Stringer (2002) considera que el clima determina el desempeño de una organización. “El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual, es, la energía que pone la gente en su trabajo”. Por otro lado, Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Muchas veces los sentimientos, motivaciones y comportamientos de las personas se ven afectados por diversas acciones de liderazgo creando así un clima organizacional el cual puede influir en el desempeño de la organización.

En la actualidad es de necesidad urgente mejorar la calidad educativa y fortalecer el clima institucional, la cual es una necesidad de contextos rurales como la Red Educativa Rural Los Andes de Sapillica. Este cambio sustancial de liderazgo pedagógico ha sido respaldado por investigaciones recientes que evidencian cómo las redes de colaboración entre escuelas permiten compartir prácticas, generar respuestas coordinadas a las políticas educativas y asegurar la trayectoria escolar de los estudiantes (Wyman, 2024). En esa misma línea la UNESCO (2024) afirma que el liderazgo compartido genera compromiso de la plana docente, contribuyendo positivamente a un buen desempeño en su práctica pedagógica y socioemocional de sus estudiantes, generando espacios saludables y ambientes laborales positivos(Carrasco & Montoya, 2024).

En el Perú, las instituciones educativas atraviesan desafíos significativos en la construcción de un clima institucional favorable, especialmente en zonas rurales donde el liderazgo directivo cumple un papel determinante en la cohesión del equipo docente. En esta línea, se ha observado que la percepción que tienen los docentes sobre su ambiente laboral está estrechamente relacionada con las competencias directivas del líder institucional, lo cual afecta directamente aspectos como la identidad institucional, la comunicación y la motivación del personal (Gálvez Lozano, 2022).

Jiménez y Morillo (2023), destacó la necesidad de fortalecer competencias transformacionales para mejorar el clima organizacional y el rendimiento académico, asimismo sugirieron implementar programas de formación en liderazgo educativo enfocados en el desarrollo de habilidades transformacionales, lo que permitió sustentar teóricamente la relación entre liderazgo directivo y variables asociadas al clima institucional.

Existen desafíos para la generación de entorno educativos saludables en este contexto, al analizar el rol del directivo y las condiciones relacionales dentro de las instituciones educativas rurales, se evidencian situaciones problemáticas derivadas de estilos de liderazgo poco participativos o desarticulados, que afectan la convivencia, la comunicación y el bienestar de los docentes. Esta situación cobra especial relevancia en contextos rurales como la Red Educativa Rural , donde las limitaciones en la gestión y la escasa preparación en liderazgo dificultan la creación de relaciones interpersonales positivas dentro del equipo docente.

En tal sentido, se planteó la pregunta: ¿cuál es el nivel de relación que se presenta entre liderazgo directivo y clima institucional en los docentes de la red educativa rural de Perú 2025? Esta investigación resulta socialmente pertinente debido a que aborda una problemática que afecta directamente a las comunidades educativas rurales, donde el liderazgo escolar y el clima institucional desempeñan un papel clave en la formación integral de los estudiantes.

Desde un enfoque práctico, esta investigación ofrece herramientas para la mejora de la gestión escolar, orientadas especialmente a los directores de instituciones educativas rurales. A través del diagnóstico de la relación entre liderazgo y clima institucional, se podrán identificar patrones de liderazgo efectivos que propicien un entorno laboral armónico, motivador y participativo.

Teóricamente, el presente estudio busca ampliar el cuerpo de conocimientos en torno al liderazgo educativo y su influencia en el clima institucional, integrando aportes de enfoques transformacionales, pedagógicos y organizacionales. Asimismo, al centrarse en un contexto rural específico, la investigación contribuye a enriquecer los marcos teóricos con evidencia empírica localizada, subrepresentada en la literatura existente, y permite contrastar teorías universales con realidades concretas de la sierra rural del Perú. Esta investigación se justifica por su diseño correlacional y su enfoque cuantitativo, que permite establecer el grado de relación entre las variables de liderazgo directivo y clima institucional con base en evidencia empírica objetiva y sistematizada. Asimismo, el objetivo general es: determinar el nivel de relación que se presenta entre liderazgo directivo y clima institucional en los docentes de una red educativa rural de Perú, 2025.

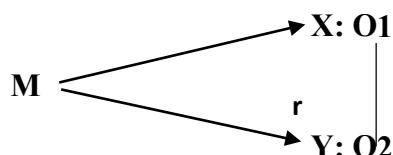
## 2. Materiales y métodos

La investigación es tipo básico de enfoque cuantitativo tuvo un diseño no experimental, investigación que Según Sampieri (2022) la investigación no experimental es la que no se manipulan intencionalmente la variable independiente. Es decir, el investigador observa los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir ni controlar las condiciones del estudio.

De igual modo la investigación tiene un nivel de profundidad correlacional la cual se entiende según Medrano, Arauco y Quispe (2016) Entendamos que el diseño correlacional se podrá dar en el grado de relación referida a su magnitud o fuerza de las variables que puede ser positiva o negativa.

### Figura 1

*Esquema de diseño de investigación*



Donde:

**M:** Muestra

**X:** Variable liderazgo directivo

**Y:** Variable clima institucional

La población estuvo conformada por los docentes de las I.E. de Educación Básica Regular de una RED Educativa Rural de Perú, 2025 con población conformada por 200 docentes en instituciones educativas que pertenecen a la Red Educativa antes mencionada, y la muestra correspondiente estuvo conformada por 100 docentes la cual fue deducida por conveniencia. La investigación buscó recoger información

sobre actos de liderazgo directivo y clima institucional observados, por lo cual se procedió a utilizar la técnica de la encuesta, como instrumento el cuestionario.

En la recolección de datos sobre la variable de liderazgo directivo percibido por los docentes se utilizó el cuestionario denominado “Cuestionario de liderazgo directivo” elaborado en base a las dimensiones de los dos estilos de liderazgo transaccional y transformacional teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. El cuestionario estuvo compuesto por 50 ítems.

En cuanto a la segunda variable clima institucional, se empleó el cuestionario “Cuestionario de desempeño docente” elaborado teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. El cuestionario está compuesto por 50 ítems.

Se utilizó la estadística descriptiva frecuencias y porcentajes y la estadística inferencial con el estadígrafo inferencial rho de Spearman para la prueba de la hipótesis.

Aplicada las encuestas, se procedió analizarlas mediante los siguientes pasos:

Revisión de los datos de las encuestas, codificación de las bases de datos, clasificación de los datos, presentación de los datos obtenidos a través de tablas y figuras, para confirmar la fiabilidad de los instrumentos, se aplicó una encuesta a las dos variables, finalmente, se utilizó como instrumento de medición de la presente investigación.

En cuanto a los criterios éticos la investigación se tuvo en cuenta el consentimiento informado, la confidencialidad, beneficencia, justicia y consentimiento informado.

### 3. Resultados

**Objetivo General:** Determinar la relación entre liderazgo directivo y clima institucional en los docentes de la red educativa rural de Perú, 2025

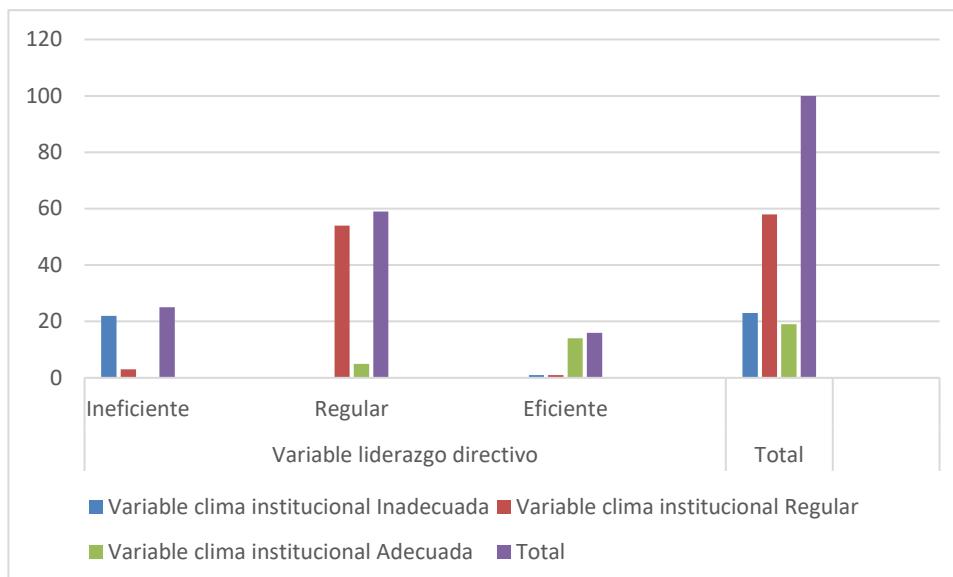
**Tabla 1**

*Descripción de las variables liderazgo directivo y clima institucional en los docentes*

		Variable clima institucional			Total
		Inadecuada	Regular	Adecuada	
Variable liderazgo directivo	Ineficiente	22 22,0%	3 3,0%	0 0,0%	25 25,0%
	Regular	0 0,0%	54 54,0%	5 5,0%	59 59,0%
	Eficiente	1 1,0%	1 1,0%	14 14,0%	16 16,0%
Total		23 23,0%	58 58,0%	19 19,0%	100 100,0%

**Figura 1**

*Descripción porcentual de liderazgo directivo y clima institucional en los docentes.*



El cruce entre liderazgo directivo y clima institucional revela que el 54,0% de los docentes percibe un liderazgo regular junto con un clima institucional regular, lo que sugiere una gestión aceptable que mantiene cierta estabilidad, aunque sin lograr condiciones óptimas, además, un 22,0% relaciona liderazgo ineficiente con clima inadecuado, reflejando que una gestión débil deteriora el ambiente escolar, solo un 14,0% asocia liderazgo eficiente con clima adecuado, lo que indica que una dirección sólida genera un entorno institucional más favorable y positivo.

**Tabla 2**

*Relación entre liderazgo directivo y clima institucional en los docentes*

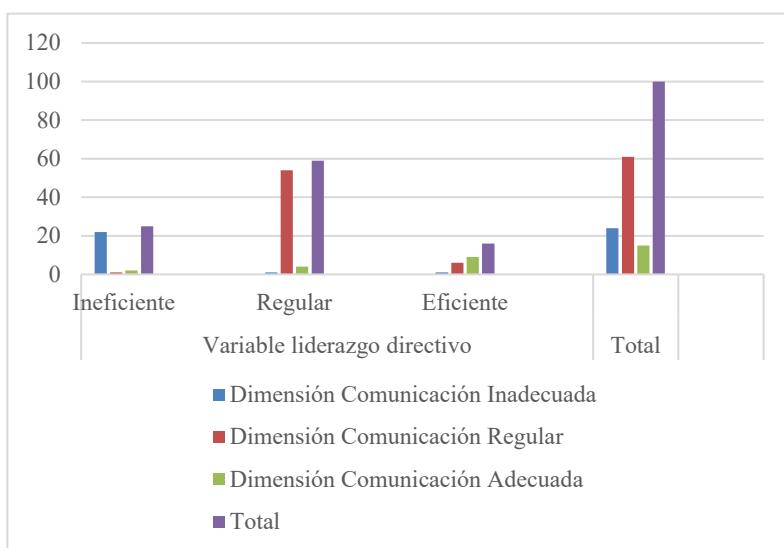
		Variable clima institucional	
<b>Rho de Spearman</b>	Variable liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,786**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

En el análisis correlacional, partiendo de la hipótesis de que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de ,786 con una significancia bilateral de ,000, este valor indica una correlación positiva alta y estadísticamente significativa, lo cual confirma que un liderazgo más efectivo se traduce en un mejor clima institucional, favoreciendo el bienestar, la cooperación y la productividad dentro del entorno educativo.

**Objetivo Específico 1:** Determinar la relación entre liderazgo directivo y la comunicación en los docentes de la red educativa rural los andes Sapillica Piura 2025.

**Tabla 3***Cruzada entre liderazgo directivo y la comunicación en los docentes*

		Dimensión Comunicación			Total
		Inadecuada	Regular	Adecuada	
Variable liderazgo directivo	Ineficiente	22 22,0%	1 1,0%	2 2,0%	25 25,0%
	Regular	1 1,0%	54 54,0%	4 4,0%	59 59,0%
	Eficiente	1 1,0%	6 6,0%	9 9,0%	16 16,0%
	Total	24 24,0%	61 61,0%	15 15,0%	100 100,0%

**Figura 2***Descripción porcentual entre liderazgo directivo y la comunicación en los docentes*

Se muestra que el 54,0% de los docentes percibe un liderazgo directivo regular junto con una comunicación regular, lo que indica una correspondencia media entre ambas dimensiones, además, el 22,0% vincula un liderazgo ineficiente con una comunicación inadecuada, reflejando una relación negativa en contextos de baja gestión, solo un 15,0% de los docentes percibe liderazgo eficiente junto a comunicación adecuada, sugiriendo que el fortalecimiento del liderazgo mejora notablemente la calidad comunicativa institucional.

**Tabla 4***Correlación entre liderazgo directivo y la comunicación en los docentes*

Rho de Spearman	Variable liderazgo directivo	Dimensión Comunicación		
		Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
		,667**	,000	100

En el análisis correlacional, bajo la hipótesis de que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la comunicación, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de ,667 con una significancia

bilateral de ,000, este resultado confirma una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre ambas variables, quiere decir que a mayor eficacia en el liderazgo, mejor es la percepción de la comunicación entre docentes, respaldando la hipótesis y subrayando la importancia del liderazgo como factor clave en los procesos comunicativos escolares.

**Objetivo Específico 2:** Determinar la relación entre liderazgo directivo y la motivación en los docentes de la red educativa rural los andes Sapillica Piura 2025.

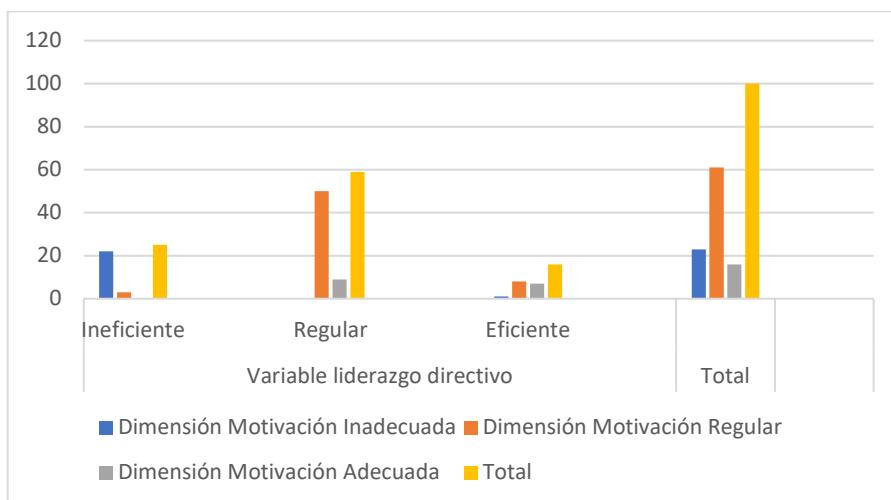
**Tabla 5**

*Cruzada entre liderazgo directivo y la motivación en los docentes*

		Dimensión Motivación			Total
		Inadecuada	Regular	Adecuada	
Variable liderazgo directivo	Ineficiente	22 22,0%	3 3,0%	0 0,0%	25 25,0%
	Regular	0 0,0%	50 50,0%	9 9,0%	59 59,0%
	Eficiente	1 1,0%	8 8,0%	7 7,0%	16 16,0%
Total		23 23,0%	61 61,0%	16 16,0%	100 100,0%

**Figura 3:**

*Descripción porcentual entre liderazgo directivo y la motivación en los docentes.*



El cruce entre liderazgo directivo y motivación muestra que el 50,0% de los docentes percibe un liderazgo regular junto con una motivación regular, lo que indica una correspondencia media entre ambas variables, además, el 22,0% asocia un liderazgo ineficiente con una motivación inadecuada, evidenciando que una gestión deficiente afecta negativamente el ánimo y compromiso docente, solo un 16,0% de los docentes identifica liderazgo eficiente y motivación adecuada, lo que confirma que una buena gestión directiva impulsa mejores niveles motivacionales en el profesorado.

**Objetivo Específico 3:** Determinar la relación entre liderazgo directivo y la motivación en los docentes de la red educativa rural los andes Sapillica Piura 2025.

**Tabla 6***Correlación entre liderazgo directivo y la motivación en los docentes*

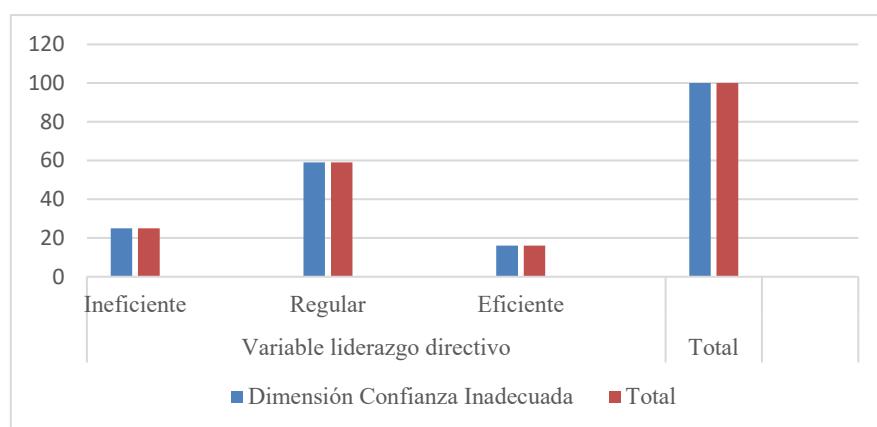
		Dimensión Motivación	
<b>Rho de Spearman</b>	Variable liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,744**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

En cuanto al análisis correlacional, bajo la hipótesis de que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la motivación docente, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de ,744 con una significancia bilateral de ,000, este resultado indica una correlación positiva alta y estadísticamente significativa, lo que confirma que una mejora en el liderazgo directivo se asocia directamente con un aumento en la motivación del docente dentro del contexto educativo analizado.

**Objetivo Específico 4:** Determinar la relación entre liderazgo directivo y la confianza en los docentes de la red educativa rural los andes Sapillica Piura 2025

**Tabla 7***Cruzada entre liderazgo directivo y la confianza en los docentes*

Variable liderazgo directivo	Dimensión Confianza		Total	
	Inadecuada			
	Ineficiente	Regular		
Variable liderazgo directivo	25	59	25	
	25,0%	59,0%	59,0%	
	16	16	16	
Variable liderazgo directivo	16,0%	16,0%	16,0%	
	100	100	100	
	100,0%	100,0%	100,0%	

**Figura 4:***Descripción porcentual de liderazgo directivo y la confianza en los docentes*

El análisis muestra que el 59,0% de los docentes asocia un liderazgo directivo regular con una confianza igualmente regular, lo que indica una relación media en la percepción de ambas variables, a su vez, el 25,0% vincula un liderazgo ineficiente con una confianza inadecuada, evidenciando que la falta de una dirección sólida repercute directamente en la desconfianza entre docentes, solo un 16,0% relaciona

liderazgo eficiente con confianza adecuada, confirmando que un liderazgo bien ejercido favorece un ambiente de confianza profesional.

**Tabla 8**

*Relación entre liderazgo directivo y la confianza en los docentes*

		Dimensión Confianza	
<b>Rho de Spearman</b>	Variable liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,653**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

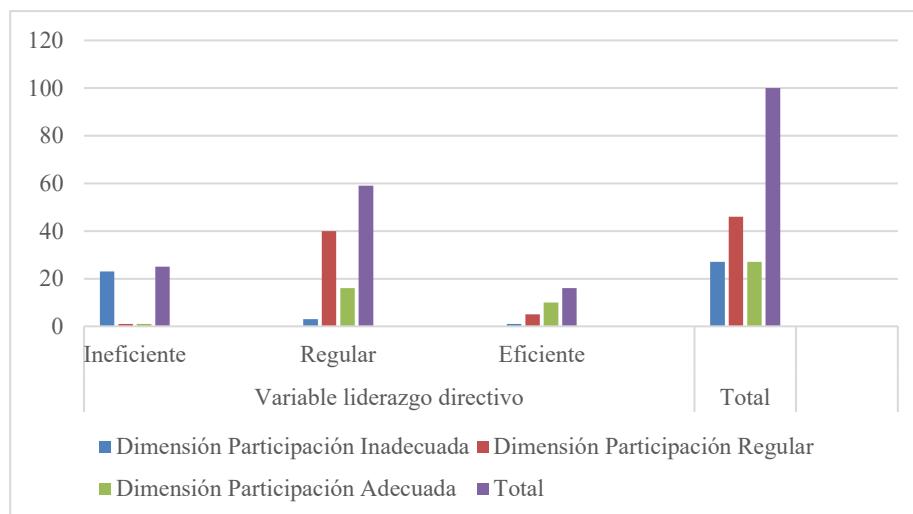
En el análisis correlacional, considerando la hipótesis de que existe relación significativa entre liderazgo directivo y confianza, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de ,653 con una significancia bilateral de ,000, esto indica una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre ambas variables, por lo tanto, una mejora en el ejercicio del liderazgo directivo se traduce en un aumento en la confianza docente, elemento fundamental para la cohesión institucional.

**Objetivo Específico 4:** Determinar la relación entre liderazgo directivo y la participación en los docentes de la red educativa rural los andes Sapillica Piura 2025

**Tabla 8**

*Cruzada entre liderazgo directivo y la participación en los docentes*

		Dimensión Participación			Total
		Inadecuada	Regular	Adecuada	
Variable liderazgo directivo	Ineficiente	23 23,0%	1 1,0%	1 1,0%	25 25,0%
	Regular	3 3,0%	40 40,0%	16 16,0%	59 59,0%
	Eficiente	1 1,0%	5 5,0%	10 10,0%	16 16,0%
	Total	27 27,0%	46 46,0%	27 27,0%	100 100,0%

**Figura 5***Descripción porcentual de liderazgo directivo y la participación en los docentes*

El cruce entre liderazgo directivo y participación revela que el 40,0% de los docentes percibe un liderazgo regular junto a una participación regular, lo cual indica una correspondencia intermedia que sugiere una gestión aceptable, pero con márgenes de mejora en inclusión y toma de decisiones, asimismo, un 23,0% relaciona liderazgo ineficiente con participación inadecuada, lo que refuerza la idea de que una mala gestión limita significativamente la implicación docente, solo un 16,0% asocia liderazgo eficiente con participación adecuada, evidenciando que una dirección sólida promueve la participación activa.

**Tabla 9***Relación entre liderazgo directivo y la participación en los docentes*

Rho de Spearman	Variable liderazgo directivo	Dimensión Participación	
		Coeficiente de correlación	,608**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

En cuanto al análisis correlacional, bajo la hipótesis de que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la participación docente, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de ,608 con una significancia bilateral de ,000, este valor indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa, lo que permite concluir que, a mayor eficacia del liderazgo, mayor será la participación del personal docente en los procesos institucionales, fortaleciendo así la cultura colaborativa en la escuela.

**4. Discusión**

Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron confirmar la hipótesis general, la cual postulaba la existencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional. En efecto, la prueba de hipótesis evidenció que ambas variables alcanzaron una correlación rho de Spearman de 0.786, con un nivel de significación bilateral de 0.000. Dicho coeficiente revela una relación positiva alta, lo que implica que, en la medida en que el liderazgo

directivo se fortalece, también tiende a mejorar el clima institucional percibido por los docentes. En consecuencia, esta asociación estadísticamente significativa confirma que la gestión directiva constituye un factor determinante en la construcción de entornos laborales educativos favorables.

Estos hallazgos se corresponden con la evidencia reportada en estudios internacionales. Por ejemplo, la investigación desarrollada en Ecuador por Nina-Cuchillo et al. (2024) identificó que el clima institucional tuvo un rol decisivo en el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Ricardo Bentín. Los autores demostraron que dimensiones como la comunicación, la motivación, la confianza y la participación presentaron correlaciones significativas, respaldadas por un elevado coeficiente de determinación (Nagelkerke  $R^2 = 0.758$ ). Este resultado permitió concluir que la mejora de las condiciones institucionales contribuye de manera notable al fortalecimiento de la calidad de la enseñanza, en la medida en que los docentes se desarrollan en un entorno organizacional saludable.

En la misma línea, Çakır y Yavuz (2023) analizaron la relación entre el clima organizacional y la felicidad laboral en docentes de educación básica en la ciudad de Izmir, Turquía. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, empleó escalas estandarizadas para medir la percepción de clima y bienestar organizacional, encontrando una correlación positiva y significativa ( $r = 0.81$ ). Asimismo, se evidenció que el clima organizacional explicó el 66% de la varianza de la felicidad docente, lo que refuerza la idea de que los entornos institucionales positivos generan mejores condiciones emocionales y profesionales para el profesorado.

En relación con el primer objetivo específico determinar la relación entre liderazgo directivo y comunicación en los docentes de la Red Educativa Rural Los Andes de Sapillica, Piura 2025 los resultados son consistentes con lo reportado por Smith et al. (2020). Dichos autores, en un estudio realizado en escuelas primarias del sur y medio oeste de los Estados Unidos, identificaron que la influencia del director se asocia de manera significativa con el liderazgo colegiado y la conducta profesional docente. A partir del análisis correlacional y de regresión múltiple, realizado con una muestra de 2,033 docentes, se concluyó que los directivos influyentes contribuyen a modelar comportamientos positivos y a generar entornos institucionales colaborativos, lo que evidencia el papel clave del liderazgo en la configuración del clima escolar.

De igual modo, los resultados se vinculan con el estudio de Gbesoevi et al. (2023), desarrollado en Nigeria, donde se examinó la relación entre el clima escolar y la productividad docente en instituciones públicas de nivel secundario. Entre las recomendaciones principales se propuso la conformación de equipos de gestión del clima escolar integrados por representantes de la comunidad educativa, de modo que el liderazgo institucional se ejerza de manera participativa y orientada a la creación de entornos seguros y colaborativos.

Respecto al segundo objetivo específico analizar la relación entre liderazgo directivo y motivación docente en la Red Educativa Rural del Perú, 2025 los resultados concuerdan con los hallazgos de Veletić et al. (2023). Estos autores demostraron que los directores suelen evaluar el clima escolar de forma más favorable que los docentes y que el liderazgo distribuido se asocia significativamente con percepciones positivas del clima institucional. En este sentido, recomiendan fortalecer los estilos de liderazgo colaborativo para consolidar organizaciones educativas cohesionadas y orientadas al desarrollo profesional.

Asimismo, los resultados guardan correspondencia con la investigación realizada por Vílchez (2023) en instituciones educativas de la UGEL 08-Cañete. En dicho estudio se determinó una alta incidencia

del liderazgo directivo en el clima laboral, concluyéndose que el liderazgo transformacional contribuye de manera directa a la construcción de entornos institucionales saludables. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, al reafirmar la necesidad de fortalecer las competencias directivas como vía para la mejora del clima institucional.

En relación con el tercer objetivo específico examinar la relación entre liderazgo directivo y confianza docente se identifican coincidencias con los resultados de Rivas Martínez (2021), quien analizó la gestión educativa y el clima organizacional en instituciones públicas de Huanta, Perú. El estudio demostró que una gestión educativa eficaz favorece la comunicación, el involucramiento laboral y la satisfacción profesional. Del mismo modo, Palomino (2023), en un estudio realizado en Salas, Ica, recomendó la implementación de programas de fortalecimiento del clima institucional orientados al bienestar docente, resaltando la importancia de la gestión directiva como variable asociada.

Finalmente, en cuanto al cuarto objetivo específico determinar la relación entre liderazgo directivo y participación docente los resultados se relacionan con la investigación de Salazar Díaz (2023), quien evidenció una correlación significativa entre liderazgo directivo y gestión educativa ( $r = 0.857$ ;  $p = 0.000$ ), así como asociaciones relevantes en sus distintas dimensiones. A ello se suma el estudio de Pereyra et al. (2022), que demostró que las dimensiones personal, relacional y estratégica del liderazgo se correlacionan estrechamente con los factores individuales y organizacionales del clima institucional. En conjunto, esta evidencia confirma que un liderazgo integral, participativo y humanizado contribuye al fortalecimiento del clima institucional, aspecto especialmente relevante en contextos rurales donde la cohesión comunitaria constituye un soporte esencial para la labor docente.

## 5. Conclusiones

En relación con el objetivo general planteado y los resultados obtenidos, se concluye que existe una correlación positiva elevada y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en los docentes de la Red Educativa Rural del Perú, 2025. Este hallazgo confirma la hipótesis inicial de que un liderazgo directivo más sólido y orientado a la gestión pedagógica contribuye a la configuración de entornos institucionales más favorables. En consecuencia, un liderazgo eficaz se vincula con mayores niveles de bienestar docente, cooperación profesional y productividad académica, lo cual reafirma la pertinencia de fortalecer las competencias de liderazgo en los equipos directivos como estrategia clave para mejorar el clima escolar y, de manera indirecta, los resultados educativos.

En cuanto al primer objetivo específico, los resultados evidencian una correlación positiva de nivel moderado-alto y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la comunicación assertiva entre los docentes de la Red Educativa Rural del Perú. Este resultado permite sostener que el liderazgo constituye un componente central en la dinamización de los procesos comunicativos institucionales, en tanto orienta la coordinación, el intercambio de información y la generación de espacios de diálogo pedagógico. De este modo, la comunicación escolar se configura no solo como un mecanismo operativo, sino como una dimensión relacional asociada al estilo de conducción directiva y al clima educativo percibido.

Respecto al segundo objetivo específico, los hallazgos muestran una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la motivación docente. Este resultado indica que el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo se asocia directamente con mayores niveles de motivación profesional entre los docentes de la Red Educativa Rural del Perú, 2025. En tal sentido, el liderazgo orientado al acompañamiento pedagógico, al reconocimiento y a la participación institucional

se proyecta como un factor dinamizador de la implicación docente, contribuyendo a mejorar el desempeño profesional y la calidad de los procesos educativos.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, se determina la existencia de una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la confianza docente. Este resultado respalda la premisa de que los directivos que ejercen un liderazgo efectivo basado en la transparencia, la coherencia institucional y el respeto profesional favorecen la construcción de relaciones interpersonales sustentadas en la confianza. En consecuencia, la confianza docente emerge como una condición organizacional vinculada estrechamente al estilo de liderazgo institucional.

## 6. Referencias

- Arias, N. (2024). Liderazgo directivo y desempeño docente en la educación: Un estudio de caso de una universidad peruana. *Epistemia Revista Científica*, 8(2), 1–14. <https://doi.org/10.26495/erc.2763>
- Bastasa, J. L., & Guhao, E. S. Jr. (2024). Principal leadership, political skills and teacher empowerment: A path model analysis on school climate among public schools. *European Journal of Education Studies*, 11(11). <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i11.5576>
- Çakır, P., & Yavuz, Y. (2023). The relationship between organizational climate and organizational happiness. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 7(1), 245–293.
- Carrasco, A. & Montoya, C. (2024). Conciliar el rol de directoras y el cuidado del hogar desde el conflicto: la experiencia de las directoras escolares chilenas. *Revista Calidad en la Educación* (núm. 60). <https://doi.org/10.31619/caledu.n60.1451>
- Carver, L., Lamb, J., & Sedlack, R. (2025). Teacher perceptions of school climate. *Open Journal of Social Sciences*, 13(8), 420–427. <https://doi.org/10.4236/jss.2025.138027>
- Constantinou, P., Eliophotou Menon, M., & Michael, D. (2025). Investigating the impact of transformational school leadership: Teacher perceptions and the role of leadership training programs. *Education Sciences*, 15(11), 1495. <https://doi.org/10.3390/educsci15111495>
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231–236. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1836>
- Gamarra Huamantica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1897–1905. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Gbesoevi, E. S., Salami, F. F., Akinlade, P. A., Oluwatunbi, E. A., & Ola, B. A. (2023). School climate and productivity of teachers in public senior secondary schools, Ogun West Senatorial District, Nigeria. *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers and Teacher Education*, 13(2), 122–130. <https://doi.org/10.37134/jrpptte.vol13.2.9.2023>
- Jiménez, L., & Morillo, C. (2023). Evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria: un análisis comparativo. *Revista Ánfora*, 30(54), 145–162.
- Juraz, E., Del Cid, C., & Henríquez, P. (2024). Percepción de estudiantes sobre el clima escolar en instituciones de educación secundaria del noroeste de México. *Revista Andina de Educación*, 7(1), 000719. <https://doi.org/10.32719/26312816.2023.7.1.9>
- Limo Vásquez, M. Á., & Quispe Mendoza, R. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios. *SCIÉNDO*, 26(3), 255–258. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.036>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Google Books. [https://books.google.com/books/about/Motivation\\_and\\_Organizational\\_Climate.html?id=tpR1tQEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Motivation_and_Organizational_Climate.html?id=tpR1tQEACAAJ)

- Morán Criollo, I. P., Jurado Fernández, C. A., & Elizalde Cordero, C. I. (2024). Indicadores de habilidades blandas del liderazgo transformacional en la resolución constructiva de conflictos entre docentes escolares del Ecuador. *Revista Conrado*, 20(101), 617–628. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/4210>
- Nina-Cuchillo, J., Ruiz Dextre, J. F., Nina-Cuchillo, E. E., & Sánchez Aguirre, F. M. (2024). Clima institucional en el desempeño docente en una institución educativa pública de Lima, Perú. *Revista San Gregorio*, 1(57), 56–72. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2346>
- Palomino Rojas, C. A. (2024). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa N° 22333 del distrito de Salas, Ica, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica]. Repositorio UNICA. <https://repositorio.unica.edu.pe/items/84d4c804-0261-484e-857e-1763c679694b>
- Pereyra Lazo, E. J., Rey de Castro Hidalgo, D. E., & Uribe Kajatt, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229–264. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Portilla García, S. Z., Díaz-Camacho, R. F., Romani Miranda, U. I., & Rivera Muñoz, J. L. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228–241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- Pulig, S., & Alcívar, J. (2024). El directivo como agente de cambio: Liderazgo transformacional en el desempeño docente. *Revista Scientific*, 9(33), 276–298. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
- Ramos Torres, J. B. (2018). Liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa del I.E.S.T.P. Catalina Buendía de Pecho, distrito de Ica, año 2017 (Tesis de maestría). Universidad Alas Peruanas. Recuperado de [https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/6458/Liderazgo%20directivo\\_Influencia\\_Gesti%C3%B3n%20educativa\\_I.E.S.T.P%20Catalina%20Buend%C3%A1da%20de%20Pecho.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/6458/Liderazgo%20directivo_Influencia_Gesti%C3%B3n%20educativa_I.E.S.T.P%20Catalina%20Buend%C3%A1da%20de%20Pecho.pdf?sequence=1)
- Riaz, M., Shahzad, A., & Kubra, K. T. (2024). Impact of school principals' leadership style, teachers' personality and school climate on students' academic performance in Pakistan. *Journal of Development and Social Sciences*, 5(3), 646–657. [https://doi.org/10.47205/jdss.2024\(5-III\)58](https://doi.org/10.47205/jdss.2024(5-III)58)
- Rivas Martínez, N. (2021). Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta – Ayacucho. *Revista Educación*, 19(19), 60–77. <https://doi.org/10.51440/unsch.revistaeducacion.2021.19.196>
- Rojas, L., Orejón, M., Cuya, N., & Rivera, W. (2024). Liderazgo directivo y desempeño docente: Un análisis en el contexto educativo andino. *Prometeica. Revista de Filosofía y Ciencias*, 30, 59–71. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.30.16098>
- Roque Huanca, E. O., Yucra Quispe, T., Achata Cortez, C. A., & Fura Vizcarra, Y. M. (2025). Liderazgo directivo y motivación docente en las escuelas de la ciudad de Quillabamba. *Revista Tribunal*, 5(12), 829–838. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i12.240>
- Salazar Díaz, L. P. (2023). Liderazgo directivo y la gestión educativa pospandemia en dos Centros de Educación Básica Alternativa de Lima (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122662>
- Smith, P. A., Escobedo, P., & Kearney, W. S. (2020). Principal influence: A catalyst for positive school climate. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 16(5), 1–16. <https://doi.org/10.22230/ijepl.2020v16n5a961>

- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica (4.<sup>a</sup> ed.). Limusa. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/559798036/Tamayo-y-Tamayo-M-2003-El-Proceso-de-La-Investigacion-Cientifica>
- UNESCO. (2022). Liderazgo escolar: Estrategias para fortalecer la dirección en América Latina. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384175>
- UNESCO. (2024). Liderazgo en la educación: Liderar para aprender (Informe GEM 2024/5). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391755\\_sp](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391755_sp)
- Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(4), 525–555. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09475-7>
- Vilchez Arias, A. C. (2023). Incidencia del liderazgo directivo en el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Ugel 08-Cañete, 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/125399>
- Yllesca, A., Córdova, U., Espíritu, E., Buleje, N., & Gomez, Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(33), 766–775. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>