



Más allá de la gestión: El rol del liderazgo directivo en el fortalecimiento del clima institucional

Beyond management: The role of executive leadership in strengthening the institutional climate

Alfredo Huamán-Cuya

Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú

ahuaman@unajma.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-8644-8089>

Roxana Uscamayta-Mariño

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay, Perú

ruscamayta@unamba.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0004-4342-7263>

Leao Wilinton Pedraza-Medrano

Universidad Continental, Huancayo, Perú

lpedraza@continental.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-8500-3056>

Fanny Valderrama-León

Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú

fvalderramaleon@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-2504-9743>

Recepción: 17/10/2025 | Aceptación: 13/01/2026 | Publicación: 28/02/2026

Cómo citar (APA, séptima edición):

Huamán-Cuya, A., Uscamayta-Mariño, R., & Pedraza-Medrano, L. & Valderrama-León (2026). Más allá de la gestión: El rol del liderazgo directivo en el fortalecimiento del clima institucional.

INNOVA Research Journal, 11(1.especial), 252-266.

<https://doi.org/10.33890/innova.v11.n1.especial.2026.2891>

Resumen

El propósito principal del presente estudio fue determinar el nivel del liderazgo directivo en el fortalecimiento del clima institucional. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseño correlacional transversal. La muestra estuvo conformada por 51 participantes (45 docentes y 6 administrativos), seleccionados mediante muestreo censal. Se utilizó la técnica de encuesta con un cuestionario tipo Likert validado por juicio de expertos y con alta confiabilidad ($\alpha = .904$ para liderazgo directivo y $\alpha = .834$ para clima institucional). El análisis inferencial se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que el 66.7% de los participantes perciben el liderazgo directivo como muy eficaz, destacando su rol en la gestión estratégica, la toma de decisiones participativas y la resolución de conflictos. En cuanto al clima institucional, solo el 47.1% lo calificó como alto, lo que revela oportunidades de mejora en el ambiente psicológico y relacional del trabajo. Se confirmó una correlación estadísticamente significativa de 66.4% entre ambas variables, validando la hipótesis de que el liderazgo directivo fortalece el clima institucional. El principal aporte de la investigación radica en evidenciar que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos educativos coadyuva directamente en la calidad del ambiente psicológico del trabajo, lo que repercute en el desempeño y bienestar de la comunidad educativa. Se concluye que el liderazgo directivo es más que una práctica relacional y estratégica. Se recomienda ampliar el estudio a otros contextos y explorar nuevas dimensiones institucionales.

Palabras claves: liderazgo directivo, clima institucional, capacidad de gestión, toma de decisiones, resolución de conflictos.

JEL: I21, I31, M00, M54.

Abstract

The main purpose of the present study was to determine the level of managerial leadership in strengthening the institutional climate. To this end, a basic quantitative approach and a cross-sectional correlational design were used. The sample consisted of 51 participants (45 teachers and 6 administrators), selected through census sampling. A survey technique was used with a Likert-type questionnaire validated by expert judgment and with high reliability ($\alpha = .904$ for managerial leadership and $\alpha = .834$ for institutional climate). Inferential analysis was performed using Spearman's Rho coefficient. The results showed that 66.7% of participants perceive managerial leadership as highly effective, highlighting its role in strategic management, participatory decision-making, and conflict resolution. As for the institutional climate, only 47.1% rated it as high, revealing opportunities for improvement in the psychological and relational work environment. A statistically significant correlation of 66.4% was confirmed between both variables, validating the hypothesis that managerial leadership strengthens the institutional climate. The main contribution of this research lies in demonstrating that the leadership style exercised by educational managers directly contributes to the quality of the psychological work environment, which in turn affects the performance and well-being of the educational community. It concludes that managerial leadership is more than just a relational and strategic practice. It recommends extending the study to other contexts and exploring new institutional dimensions.

Keywords: managerial leadership, institutional climate, management capacity, decision-making, conflict resolution.

Introducción

En el contexto actual, el liderazgo directivo ha dejado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un factor decisivo en la construcción de entornos institucionales saludables, colaborativos y orientados a la mejora continua. Es decir, cuando los líderes ejercen un liderazgo efectivo, establecen la dirección, crean una visión compartida y promueven una cultura institucional que fomenta el compromiso, la colaboración y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Aunque los directores de los distintos centros educativos enfrentan continuamente las demandas del mercado educativo y buscan satisfacer sus requerimientos, la provisión de educación de calidad representa uno de los principales desafíos para muchas instituciones. Sin embargo, una proporción significativa no logra alcanzar estos objetivos debido a diversos factores. Ofrecer una educación de calidad repercute directamente en el beneficio de los estudiantes, al contribuir de manera efectiva al mejoramiento de los procesos de aprendizaje (Alonzo-Yaranga et al., 2024). Dicho de otra manera, un líder directivo debe promover la armonía institucional, involucrando al personal docente y no docente. Debe impulsar relaciones y acciones que fomenten interés, cooperación y cohesión en la comunidad académica, para que todo el personal participe activamente en los objetivos educativos.

El liderazgo directivo es esencial para optimizar la gestión institucional, creando condiciones que fomentan motivación, confianza, comunicación y participación. Un líder involucra a la comunidad educativa en alcanzar objetivos comunes, guiando con convicción y enfoque hacia un mejor clima institucional. Ya que, resulta fundamental que los docentes se involucren activamente para fomentar un ambiente para el aprendizaje colaborativo (Alarcón et al., 2025; Rojas et al., 2024).

En esa misma línea de ideas, Silva et al. (2024) subraya la importancia de una educación inclusiva y diversa, junto con una formación docente adaptable, centrada en competencias y liderazgo. También resalta el valor de la competencia intercultural, la colaboración escuela-comunidad y la integración de tecnologías innovadoras para impulsar el desarrollo estudiantil. Sin embargo, muchas veces la alta dirección muestra un liderazgo individual influenciado por el poder político, decisiones aisladas y gestión jerárquica desvinculada del contexto y de las demandas actuales. Por ende, es necesario rediseñar las estructuras educativas hacia modelos de liderazgo sostenibles, compartidos, sistémicos e interculturales (Maquera-Maquera et al., 2023).

Un liderazgo participativo y distribuido resulta fundamental para superar desigualdades interculturales, tecnológicas, de género y territoriales. Ya que, la equidad mejora cuando el liderazgo es colectivo, no jerárquico (De la Fuente-García y Álvarez-Álvarez, 2026). Además, incide positivamente en el desarrollo de sus competencias ciudadanas (Jara et al., 2023). Dicho de otra manera, el liderazgo directivo no solo consiste en una guía hacia el logro de los objetivos institucionales, también implica crear conciencia social a través de la promoción de la equidad. Antes, los líderes intermedios solo supervisaban, pero ahora son vistos como agentes de cambio al servicio de la dirección. Este cambio coincide con la transformación del liderazgo educativo, que pasó de un enfoque burocrático a centrarse en la mejora de resultados y el desarrollo de la comunidad educativa (Tintoré, 2024). En consecuencia, el sistema educativo peruano requiere

directivos comprometidos con la comunidad que impulsen la transformación de necesidades en oportunidades, favoreciendo el logro de objetivos institucionales y fortaleciendo la integración entre sus miembros (Córdova et al., 2021).

Por otra parte, el clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa es fundamental para la adaptación a los cambios y el desempeño laboral del personal docente y no docente. Un ambiente positivo facilita afrontar los desafíos educativos y beneficia a toda la organización (Cajandilay-Díaz et al., 2021). En un caso particular, un número mayoritario de los docentes manifiestan que el clima institucional genera un buen ambiente que propicia positivamente el proceso de enseñanza y aprendizaje (Ponce-Dominguez et al., 2024). Sin embargo, resulta relevante implementar las estrategias que ayuden a consolidar el conjunto de interacciones y vivencias positivas (Córdova, 2024).

Cada organización tiene características que influyen en su entorno laboral. Entre los factores clave de la gestión destacan las acciones, el desempeño y los desafíos. El ambiente institucional es fundamental, ya que afecta directamente las condiciones para alcanzar los objetivos y es crucial en la gestión educativa (Martínez et al., 2021). El clima organizacional opera fundamentalmente como un factor mediador, cuyo impacto en los resultados corporativos se manifiesta de manera indirecta mediante variables relacionadas con actitudes y comportamientos de las personas (Restrepo et al., 2025).

El clima organizacional en instituciones educativas depende de factores como satisfacción laboral, cultura institucional, afecto y motivación laboral, rendimiento y compromiso docente, calidad de vida laboral, entorno escolar, liderazgo directivo y docente, y comunicación efectiva entre ellos (Zamora-Rodríguez et al., 2025). Sin embargo, para que los directivos se comprometan en estrategias de gestión del clima organizacional, es fundamental que las instituciones también cuiden la salud de quienes lideran las instituciones. Al final, nadie puede dar lo que no tiene (Celis, 2024).

En ese sentido, en la institución educativa objeto de análisis, se pudo identificar un liderazgo directivo caracterizado por un enfoque autoritario y centralizado en la toma de decisiones. Este estilo muchas veces genera limitaciones en la comunicación entre el equipo directivo, el cuerpo docente y el personal administrativo. La motivación de la plana de docentes es intermitente y existen algunas desconexiones respecto a las decisiones que inciden en su labor diaria. Asimismo, la escasa participación y colaboración genera un clima organizacional tenso y poco propicio. Además, las estrategias de reconocimiento y apoyo en la implementación de nuevas metodologías pedagógicas son escasas, y el personal administrativo, regularmente son excluidos o tienen una baja implicación en los procesos de gestión educativo.

En consecuencia, esta problemática repercute directamente en el desempeño y la satisfacción de la comunidad educativa, lo que incide en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. La ausencia de liderazgo participativo y un clima organizacional favorable provoca una disminución en el compromiso, la creatividad y la eficacia del personal, generando así un ciclo negativo que afecta de manera preponderante la calidad educativa. En respuesta a este panorama, se desarrolla la presente investigación orientada a aportar conocimiento

sobre la siguiente cuestión: ¿El liderazgo directivo que se practica en la institución educativa fortalece el clima institucional?

Las razones en las cuales descansa la presente investigación se deben porque el liderazgo directivo y el clima organizacional, generalmente, impactan tanto en la productividad como en el bienestar social, al promover la formación de ciudadanos comprometidos y colaborativos. A nivel práctico, busca mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción de la comunidad educativa y la retención de talento, apoyando el logro de las metas y objetivos institucionales. Teóricamente, ambas variables están vinculadas y respaldadas por diversas teorías sobre liderazgo efectivo. Metodológicamente, se emplea un diseño adecuado para el análisis, donde se utiliza la triangulación de datos para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados y apoyar futuras decisiones e intervenciones institucionales.

El propósito central del presente estudio consiste en determinar si el liderazgo directivo coadyuva al fortalecimiento del clima institucional. Cabe precisar que el liderazgo directivo se abordó desde los componentes como la capacidad de gestión, toma de decisiones y el manejo de conflictos. Mientras que el clima institucional a través de la estructura organizacional, estímulos y el apoyo. En el mismo orden de ideas, teniendo en consideración el estado de arte y el soporte teórico, se plantó como conjetura inicial H_i : el liderazgo directivo fortalece positivamente el clima institucional (Alarcón et al., 2025).

Marco teórico

El presente estudio está enmarcado en las siguientes teorías, como la del camino-meta. De acuerdo con esta teoría, el liderazgo implica influir en la percepción que tienen los seguidores sobre los objetivos laborales y de desarrollo personal, así como en los medios para alcanzar dichos propósitos. Esta visión parte de la teoría de las expectativas aplicada a la motivación. De la misma forma, se hace referencia a la teoría situacional de Hersey y Blanchard. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard sostiene que un liderazgo eficaz depende de la capacidad del líder para adaptarse a las necesidades y habilidades de sus seguidores en cada situación. El líder debe identificar el nivel de madurez de sus seguidores y adaptar su estilo de liderazgo. La disposición abarca la capacidad y la motivación para asumir responsabilidades. Se distingue entre disposición laboral (habilidad y conocimiento para trabajar autónomamente) y psicológica (motivación interna para hacer un trabajo de calidad), lo que reduce la necesidad de supervisión directa (Ivancevich et al., 2006).

En esa misma línea de ideas, se tiene al modelo de contingencia de Fiedler. Afirma que la eficacia del liderazgo depende tanto del estilo del líder como del contexto. A diferencia de otros modelos, considera que no hay un estilo universalmente efectivo, sino que cada situación requiere un enfoque distinto. Para ello, se distinguen dos estilos principales de liderazgo: el orientado a la tarea, enfocado en la eficiencia y cumplimiento de objetivos; y el orientado a las relaciones, que prioriza un ambiente colaborativo y la satisfacción del equipo (Newstrom, 2011).

Por tanto, se sintetiza que la forma de liderar se debe a un contexto específico, sea personal o laboral, para el cumplimiento de los objetivos. Según Robbins y Judge (2009) los

enfoques que inspiran el liderazgo son: el liderazgo carismático que corresponde a una modalidad de liderazgo en la que la influencia del líder sobre sus seguidores proviene de su carisma personal, así como de su capacidad para inspirar y motivar de manera efectiva. El liderazgo transaccional, que se basa en guiar a los seguidores hacia objetivos claros, explicando las tareas y ofreciendo recompensas como reconocimiento o promociones si cumplen lo esperado. Por último, el liderazgo transformacional donde se motiva a los seguidores a priorizar el bien de la organización por encima de sus intereses personales. Este tipo de líder impulsa cambios en la visión y valores, fomentando innovación, creatividad y desarrollo personal.

El liderazgo es la capacidad de una persona para influir y guiar a un grupo hacia metas comunes. Surge de la interacción entre líder, seguidores y contexto, y no se limita a cargos formales; puede aparecer en cualquier entorno social. Considerando a Hellriegel y Slocum (2009), el liderazgo consiste en generar ideas y visión, vivir según los valores que las respaldan, influir en otros para que adopten estos comportamientos y tomar decisiones clave sobre recursos humanos y demás. Dicho de otra manera, es “una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 558).

Es importante destacar, que el liderazgo puede expresarse de muchas formas y no existe un método universal. Hay estilos como el democrático, autoritario, transaccional o transformacional. Un liderazgo efectivo requiere adaptabilidad y disposición para aprender de la experiencia y la retroalimentación. Por lo tanto, obedeciendo al propósito del presente estudio, a continuación, se tiene una breve descripción acerca del liderazgo directivo pedagógico.

El liderazgo directivo implica habilidades y métodos que los líderes educativos utilizan para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño del personal. Este estilo busca fomentar la calidad educativa y un ambiente adecuado, influyendo indirectamente en la motivación y condiciones laborales del equipo docente (Leithwood et al., 2008). En esencia, el liderazgo directivo consiste en las acciones del director para mejorar la calidad educativa e influir en el aprendizaje (Hsieh et al., 2023). Además, es importante considerar que, el liderazgo directivo es clave en el fomento del clima institucional, sobre todo en los contextos educativos. Estilos como el transformacional y participativo, son los que promueven un ambiente de confianza, compromiso y colaboración entre los integrantes de una comunidad educativa (Rascón et al., 2026).

El liderazgo pedagógico entiende que el logro educativo no se limita a las calificaciones, sino que abarca el crecimiento integral del alumnado. Quienes ejercen este tipo de liderazgo juegan un rol fundamental al fomentar un ambiente escolar que motiva, inspira y prepara a los estudiantes para afrontar los retos de la vida cotidiana. Y cuando se refiere al ambiente, hace hincapié en la importancia del clima institucional. Es decir, el entorno psicológico y social de una organización que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros. Es la percepción compartida por los empleados sobre su lugar de trabajo, incluyendo la cultura, relaciones laborales, políticas internas, comunicación, liderazgo y otros factores laborales.

El clima organizacional depende de la motivación del personal. Un alto nivel de motivación genera un ambiente positivo y colaborativo, mientras que la falta de motivación puede provocar apatía, desinterés o incluso acciones de protesta como huelgas (Chiavenato, 2009). Sin embargo, es importante tener una definición clara de este fenómeno. Para ello se tiene a Ivancevich et al. (2006), quienes lo consideran como un “conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento” (p. 630). Generalmente se define, como el ambiente organizacional que resulta del estilo de liderazgo y las prácticas administrativas implementadas por la alta dirección.

El clima organizacional es clave para la administración efectiva, especialmente en el sector educativo. Su evaluación y mejora apoyan el funcionamiento institucional y dependen de factores como motivación, relaciones sociales, habilidades interpersonales y compromiso organizacional (Pacheco et al., 2020). En la misma línea, la gestión del ambiente educativo debe fomentar la identidad y pertenencia de docentes y alumnos, impactando la cultura organizacional y promoviendo el compromiso y el trabajo en equipo (More y Morey, 2021). Por ende, el clima organizacional se basa en abordar y subsumir algunos componentes clave, como la cultura organizacional, relaciones laborales, comunicación efectiva, liderazgo, políticas, reconocimientos, recompensas y el ambiente físico.

Un clima institucional sólido no solo favorece la cohesión y el trabajo en equipo, sino que también incrementa la motivación y el compromiso del personal docente, lo cual incide positivamente en los logros educativos. No obstante, el clima institucional puede variar según el contexto y las particularidades de cada centro educativo (Navarro y Centurión, 2024). Además, mantener un clima organizacional positivo fomenta la comunicación, fortalece las relaciones laborales, aumenta la satisfacción y compromiso en el trabajo, y mejora la productividad mediante mayor eficacia y eficiencia.

Metodología

Resulta crucial comprender las rutas establecidas por la comunidad científica para abordar cualquier problema científico o social. En ese sentido, el presente estudio, y considerando el objetivo de investigación, se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, tipo básico del alcance correlacional transversal; ya que, se estimó la correlación entre las dos variables a través de las mediciones estadísticas a partir de los datos recabados en un momento único (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para la población y la muestra se incluyeron 45 docentes y 6 personal administrativos de una institución educativa de la provincia de Anta, determinados a través de un muestreo no probabilístico censal.

Una técnica, se refiere a la forma de obtención de datos de los elementos muestrales, mientras que el instrumento es la herramienta empleada para recopilar los datos (Canahuire et al., 2015). Es crucial que el instrumento tenga la confiabilidad y la validez exigida para garantizar la calidad de los datos. En ese sentido, la técnica utilizada fue encuesta con su respectivo cuestionario con escalamiento de Likert, administrado presencialmente previa inducción sobre el propósito de la investigación y el anonimato de las respuestas. Los ítems de medición, fue agrupado por

dimensiones y totalizados por variables. Aunado a ello, el cuestionario fue validado a través de juicio de expertos y la medición de la confiabilidad se realizó a través de Alpha de Cronbach [liderazgo directivo .904 y clima institucional .834; alta consistencia interna].

Posteriormente, se llevó a cabo el procesamiento y análisis de datos para obtener resultados descriptivos, que se presentan de manera resumida en tablas y figuras, así como el análisis inferencial con el objetivo de contrastar las hipótesis mediante la medida estadística coeficiente Rho de Spearman, puesto que el nivel de medición de las variables es ordinal, tal como establecen los supuestos del análisis no paramétrico. En este estudio se tomaron en cuenta principios éticos como el respeto a la autonomía, opiniones y la capacidad de decisiones de los docentes y personal administrativo. Se procuró maximizar los beneficios y minimizar riesgos, conforme al principio de beneficencia, y se evitó cualquier sesgo en los resultados (Cruz, 2008).

Resultados y Discusión

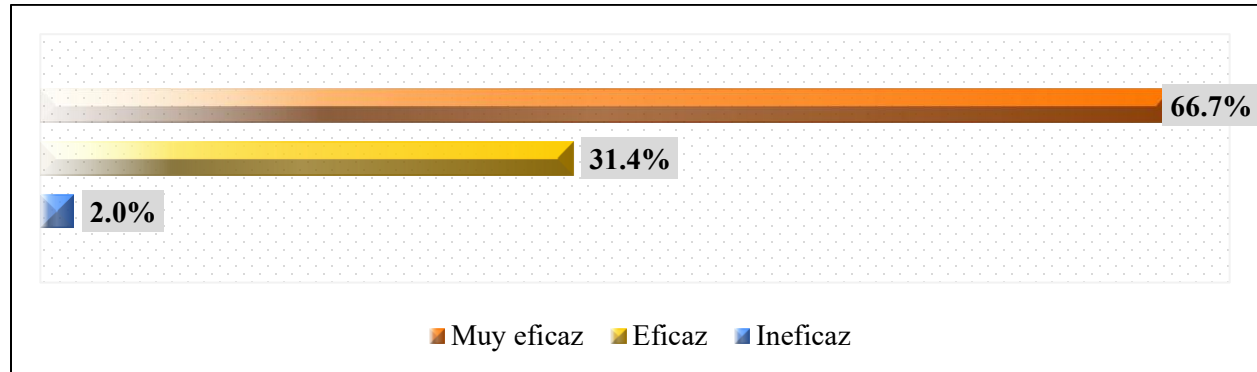
Los resultados evidencian un proceso de trabajo exhaustivo, sistemático y fundamentado metodológicamente. En este apartado se expone la descripción de las variables y la prueba de hipótesis. De acuerdo con la Figura 1, el 66.7% de los participantes en el proceso de investigación manifestaron que el liderazgo directivo en la institución es muy eficaz; dicho de otra manera, el director, desempeña un papel crucial en la gestión estratégica de la comunidad educativa estableciendo actividades pedagógicas y definiendo estrategias adecuadas para el logro de los objetivos institucionales; además, involucra a todos los miembros en el proceso de toma de decisiones, respetando el derecho a la libre expresión y acogiendo las sugerencias de los docentes y no docentes; asimismo, aborda y resuelve los conflictos que puedan surgir, estableciendo políticas o procedimientos para la resolución de conflictos y muchas veces actúa como mediador para su resolución.

En ese sentido, la combinación de un modelo de liderazgo directivo dinámico, así como liderazgo situacional, junto con la transformación digital en la educación, establece una base firme para formar a estudiantes capaces de enfrentar con éxito un mundo que cambia rápidamente (Donoso y Gallardo, 2024). Asimismo, promover el liderazgo intermedio mediante aprendizaje conjunto y decisiones compartidas en contextos reales facilita la transformación de prácticas pedagógicas (Chaucono et al., 2022).

Desde esta perspectiva, el liderazgo debe evolucionar hacia modelos más horizontales, donde la autoridad se ejerza desde la empatía, la escucha activa y la capacidad de generar consensos. Esta visión es clave para consolidar comunidades educativas resilientes, innovadoras y centradas en el bienestar colectivo.

Figura 1

Síntesis de la percepción sobre el liderazgo directivo



Fuente: Para mejor caracterización de las percepciones sobre el liderazgo directivo, se realizó el proceso de baremación de la escala de Likert de cinco a tres categorías (Botía et al., 2017).

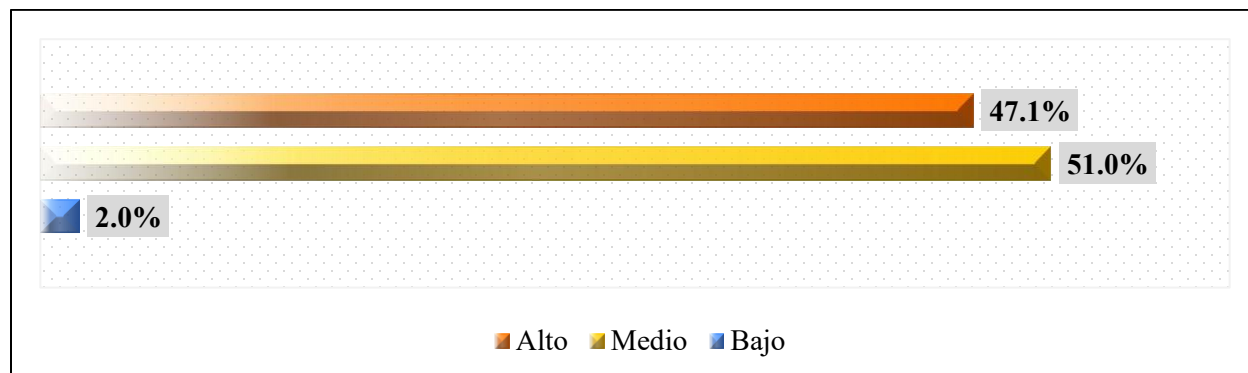
Los resultados sintetizados en la Figura 2, muestran que el fortalecimiento del clima institucional aún enfrenta desafíos importantes; ya que, solo el 47.1% de los participantes externalizaron sus percepciones calificando como alto el fortalecimiento del ambiente psicológico del trabajo; es decir, se percibe una estructura organizacional que contemple las reglas y los procedimientos laborales claras conforme a las necesidades de los miembros, así como la disposición del ambiente físico y las instalaciones para el cumplimiento de labores con éxito; asimismo, el labor docente es reconocido y valorado por la dirección y otros colegas; y se perciben vínculos afectivos sólidos como producto del clima institucional armónico y promotor del compañerismo. Mientras que el 51.0% consideró como medio el fortalecimiento del clima organizacional como catalizador del bienestar y desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa.

En consonancia con Blanco et al. (2020), el clima organizacional en instituciones educativas resulta clave para su mejora; motivar, construir identidad, fomentar cohesión grupal, impulsar el trabajo en equipo y adoptar liderazgo favorecen entornos propicios para el cambio y la innovación educativa. Además, depende en gran medida del autoconocimiento, motivación, empatía, habilidad social y autorregulación, ya que estas habilidades facilitan el autocontrol y la gestión emocional en dicho entorno (Menacho-Vargas et al., 2022). Por ello, resulta fundamental el fomento de un espacio más amigable y cordial para la ejecución de las tareas de forma efectiva.

Desde una mirada crítica, la institución debe transitar hacia los modelos de gestión que prioricen el desarrollo socioemocional de sus miembros. Esto implica no solo reconocer el trabajo docente, sino también cultivar espacios de convivencia basados en el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo. En esa misma línea, Misad et al. (2022) indican que la gestión del clima institucional requiere no solo que sus líderes tengan experiencia en la conducción estratégica y que apliquen las normativas de forma sensata, sino también que se valore el trabajo de quienes logran buenos resultados. Por tanto, el clima institucional debe ser concebido como un catalizador del cambio, no como un resultado accesorio de la gestión directiva.

Figura 2

Síntesis de la percepción sobre el clima institucional



Fuente: Para mejor consistencia de los resultados descriptivos, se procedió a baremar de cinco categorías de escala Likert a tres (Verenzuela-Barroeta et al., 2024).

En lo referente al análisis inferencial a través del coeficiente Rho de Spearman, tal como expone la Tabla 1, se obtuvo un nivel de significancia de 99% y *valor p* <.001, valores que permiten concluir que el resultado de la prueba realizada es estadísticamente significativo. Dicho de otra manera, el liderazgo directivo tiende a fortalecer en un 66.4% al clima institucional de la comunidad educativa. La manera en que el director ejerce su estilo de liderazgo se correlaciona de forma directa con el clima institucional percibido (Portilla et al., 2023). Por lo tanto, con estos resultados se confirma la hipótesis de investigación planteada al principio.

Tabla 1

Correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional

		Clima institucional	
		Coefficiente de correlación	.664**
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Sig. (bilateral)	<.001
		N	51

Fuentes: Los datos fueron procesados y calculados en el SPSS v27.

En contraste con los resultados obtenidos, se pudo lograr el propósito central de la investigación; es decir, se determinó que el liderazgo directivo coadyuva al fortalecimiento del clima institucional en un 66.4%. En síntesis, el líder directivo generalmente busca innovar una institución que estimule el entusiasmo y la cooperación entre los miembros. Del mismo modo, gestiona los procesos organizativos priorizando el bienestar emocional y material de los miembros de la comunidad educativa. Coincidiendo con Bejar y Guevara (2025), un clima institucional favorable incide de manera directa en el desempeño del personal docente, la satisfacción laboral, la cultura organizacional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Por ello, las instituciones deben promover un clima óptimo desde la gestión del líder directivo (Peché et al.,

2023). Finalmente, Flores et al. (2023) consideran que los directivos deben gestionar la organización priorizando la participación del equipo formativo y atendiendo sus necesidades, incluidas las brechas tecnológicas. Es fundamental que motiven al personal docente para lograr una gestión interna más articulada.

Esto implica que el liderazgo directivo no se debe concebir como una función jerárquica, más bien, se debe promover como una práctica relacional y estratégica, capaz de articular procesos internos con una visión integradora orientado el logro de objetivos comunes. La gestión directiva, entonces, no puede desligarse del clima institucional, pues este último es reflejo directo del estilo de liderazgo ejercido.

Conclusiones

El liderazgo constituye un factor determinante en el fortalecimiento del clima institucional dentro de las organizaciones educativas. Es decir, el liderazgo directivo no solo se centra en la estructura organizacional, sino que también actúa como catalizador de procesos emocionales, motivacionales y relacionales que configuran el entorno laboral. A través del análisis correlacional, se evidenció que el liderazgo directivo con capacidad de gestión, toma de decisiones y manejo de conflictos coadyuva positivamente en la construcción del clima institucional con entornos colaborativos, motivadores y propicios para el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, los líderes directivos deben ser formados no solo en competencias administrativas, sino también en habilidades socioemocionales, liderazgo transformacional y trabajo gestión colaborativa, donde la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la innovación pedagógica se desarrolle desde el diálogo y la corresponsabilidad.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la muestra estuvo compuesta por una población específica de una institución educativa de la provincia de Anta, lo que restringe hasta cierto grado la generalización de los resultados a otros contextos. Sin embargo, la transferencia de conocimientos no es un proceso lineal; más bien, se trata de una dinámica compleja en la que quienes lo reciben deben reinterpretar, adaptar y reconstruir ese conocimiento (Ayala y Rivas-Martínez, 2026). Asimismo, el enfoque cuantitativo y el diseño transversal impiden observar la evolución de las percepciones a lo largo del tiempo o incorporar dimensiones cualitativas que profundicen en las experiencias de los líderes directivos.

A partir de estos resultados, se recomienda que las instituciones educativas incorporen indicadores de clima organizacional en sus sistemas de evaluación interna, reconociendo que el bienestar del personal es un componente esencial de la calidad educativa. Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el alcance geográfico y metodológico del estudio, incorporando diseños mixtos que permitan la triangulación entre datos cuantitativos y cualitativos. Además, sería pertinente explorar el impacto del liderazgo directivo en otras dimensiones institucionales en base a las características o problemas que ostenta la unidad de estudio.

Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial a la Mtra. Grecia Ingrid Sánchez Romero por el apoyo brindado en la administración del cuestionario para la captura de datos.

Financiamiento

Financiada exclusivamente por los autores.

Conflicto de intereses

Conflicto de intereses: ninguna.

Contribución de los autores

Alfredo Huamán Cuya: Conceptualización, Software, Validación y Supervisión.
Roxana Uscamayta Mariño: Análisis formal y Redacción – revisión y edición.
Leao Wilinton Pedraza Medrano: Curación de datos, Visualización y Administración de proyectos.
Fanny Valderrama León: Escritura – borrador original.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Cubas, J. C., Cotrina Gutiérrez, J. C., Rosario Pacahuala, E., Rufino Gabriel, M., Sotomayor Albites, G., Medina Gamero, A., & Regalado Chamorro, M. (2025). Liderazgo directivo y el clima institucional para potenciar la educación de pregrado en una facultad de Ingeniería de una Universidad Pública en Lima. *En Proceedings of the 23rd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI)*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2025.1.1.682>
- Alonzo-Yaranga, L., Villafuerte-Álvarez, C. A., Mora-Teves, J., León-Quispe, K., Bernal-Guzman, Y., & Rodríguez-Barboza, J. R. (2024). Leadership Intervention: Strategies and Outcomes in Public Education of Tambopata. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 778. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024778>
- Ayala, A. M. C., & Rivas-Martínez, G. I. (2026). Transferencia de resultados de investigación en posgrados: Una revisión sistemática desde el vínculo universidad-sociedad. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, 15(1), 132–158. <https://doi.org/10.54753/eac.v15i1.2525>
- Bejar Collachagua, N. R., & Guevara Huaman, V. M. (2025). *Liderazgo directivo y clima institucional, una revisión sistemática* [Tesis de Segunda Especialidad, Universidad Católica de Trujillo - Benedicto XVI]. <https://hdl.handle.net/20.500.14520/10872>
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & García Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Botía, A. B., Rodríguez, K. C., & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas*

- Públicas em Educação*, 25(95), 483–506. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362017002500780>
- Cajandilay-Díaz, E., Edquén-Collantes, E., & Cruz-Galvez, E. A. (2021). Retos de la educación virtual peruana en tiempos de la COVID-19. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque*, 7(3). <https://doi.org/10.37065/rem.v7i3.559>
- Canahuire Montufar, A. E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores*. Colorgraf. <https://www.scribd.com/document/660328706/Libro-Como-Hacer-La-Tesis-Universitaria-Canahuire>
- Celis Domínguez, A. B. (2024). Clima organizacional y bienestar desde la perspectiva del directivo universitario. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-977>
- Chaucono Catrino, J. C., Mellado Hernández, M. E., Bizama González, R. E., & Aravena Kenigs, O. A. (2022). Persona líder intermedia: influencia en las transformaciones de prácticas de liderazgo pedagógico del personal directivo escolar. *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i2.49655>
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier/Campus. https://www.academia.edu/9861537/Administra%C3%A7%C3%A3o_nos_novos_tempos
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). McGraw Hill. <https://n9.cl/45a0kc>
- Córdova Martínez, M. del C. E. (2024). Flujo de Predictores Direccionales entre Inteligencia Emocional, Clima Institucional y Desempeño Docente. *Revista de Investigación en Educación*, 22(3), 638–656. <https://doi.org/10.35869/reined.v22i3.5770>
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17, 231–236. https://www.researchgate.net/publication/354371629_El_liderazgo_directivo_de_las_instituciones_educativas_una_revisión_bibliografica
- Cruz Solano, E. (2008). La ética en la investigación. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 40(2), 68–70. <https://www.redalyc.org/pdf/3438/343835680001.pdf>
- De la Fuente-García, P., & Álvarez-Álvarez, C. (2026). Liderazgo educativo para la equidad en la escuela rural: revisión sistemática de la literatura. *Educación XXI*, 29(1), 269–297. <https://doi.org/10.5944/educxx1.42756>
- Donoso Vargas, D. J., & Gallardo Cornejo, A. M. (2024). Acortando la brecha: aplicación de la IA y la estadística bayesiana a la formación tradicional en liderazgo educativo. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-916>
- Flores, F., Condori, Y., García, C., & Pacho, G. (2023). Liderazgo directivo para la educación virtual en la institución educativa de Perú. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 17, 228–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7527660>
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr. J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a ed.). CENGAGE Learning. https://gc.scalahed.com/recursos/files/rl61r/w24927w/Comportamiento_organizacional_12ed_don_h.pdf

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hsieh, C., Gunawan, I., & Li, H.-C. (2023). Una revisión bibliométrica de la investigación sobre liderazgo educativo: Mapeo científico de la literatura de 1974 a 2020. *Revista de Educación*, 401. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2023-401-592>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGrawHill. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf
- Jara Ibarra, C., Sánchez Bachmann, M., & Cox, C. (2023). Liderazgo Educativo y Educación Ciudadana: Evidencia del Caso Chileno. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(3), 5–22. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.3.001>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Maquera-Maquera, Y. A., Bermejo-González, L. Y., & Bermejo-Paredes, S. (2023). Autopercepción de las prácticas de liderazgo directivo-educativo en territorios de diversidad cultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25, 1–14. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e08.4215>
- Martínez Prats, G., Mapén Franco, F. de J., & Ortega Ramírez, M. E. (2021). Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (16), 55–73. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Menacho-Vargas, I., Ostos, D. F. J., Collantes, R. D. P., & Zamudio, J. R. (2022). Emotional intelligence and its influence on the institutional climate in regular basic education teachers intimes of covid-19; [Influencia de la inteligencia emocional en el clima institucional en docentes de educación básica regular en épocas de covid-19]. *Archivos Venezolanos de Farmacología y terapéutica*, 41(1), 52 – 57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6371232>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 2(2), 7–24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- More Espinoza, R. A., & Morey Guevara, M. O. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Navarro Soplín, L. A., & Centurión Larrea, Á. J. (2024). Relación entre el clima institucional y el desempeño docente: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1585–1597. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.820>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). Mc Graw Hill. https://uachatec.com.mx/wpcontent/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

- Pacheco, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G., & Duran, S. E. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista Espacios*, 41(29), 402–418. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/20412930.html>
- Peche Sanes, J. L., Cortez Rodríguez, N. N., & Merino Salazar, T. del R. (2023). Liderazgo directivo en clima institucional: una revisión sistemática. *Investigación & Negocios*, 16(28), 121. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Ponce-Dominguez, J. F., Erazo-Moreno, M. M., Nina-Cuchillo, J., & Colichón-Chiscul, M. E. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación universitaria*, 17(3), 95–106. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062024000300095>
- Portilla García, S. Z., Diaz-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. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228–241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- Rascón Chávez, E. M., Palacios Sánchez, J. M., García Bravo, B., & Alejos Flores, A. G. (2026). Liderazgo directivo y clima institucional: revisión sistemática. *Revista Simón Rodríguez*, 5(10), 884–894. <https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.5i10.107>
- Restrepo Jiménez, L. C., Muñoz Hernández, H., Zapata Molina, C., & Restrepo Londoño, K. J. (2025). Clima organizacional como factor determinante del desempeño empresarial: Revisión sistemática sobre componentes fundamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(Especial 14), 1428–1446. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.35>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson. <https://n9.cl/xwoke>
- Rojas Tello, L., Orejón Cabezas, M., Cuya Arango, N., & Rivera Fuentes, W. (2024). Liderazgo directivo y desempeño docente. *Prometeica - Revista de Filosofía y Ciencias*, 30, 59–71. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.30.16098>
- Silva Valverde, L. F., Vega Espinoza, E., Morales Yanayaco, L., & Gamboa Carranza, K. del R. (2024). Principal Management Leadership in Early Education: A Systematic Literature Review on Scopus. *Proceedings of the 22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI 2024)*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1675>
- Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: el papel de los «middle tiers» para desarrollar el liderazgo educativo. *EDUCAR*, 61(1), 143–157. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776>
- Verenzuela-Barroeta, D. A., Salas-Hernández, A. J., & Araque-Manrique, M. C. (2024). Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 297–313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>
- Zamora-Rodríguez, D. R., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M. I., Morales-Sánchez, V., & Acosta-González, A. L. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.6018/cpd.621701>