



*Liderazgo directivo en el clima organizacional y su efecto en el desempeño académico docente*

*Managerial leadership in the organizational climate and its effect on teacher academic performance*

*A liderança gerencial no clima organizacional e o seu efeito no desempenho académico docente*

Eber Paul Muñoz Enciso <sup>I</sup>

[emunoz@unfv.edu.pe](mailto:emunoz@unfv.edu.pe)

<https://orcid.org/0009-0005-6738-5771>

Jennifer Kelly Mostacero Soria <sup>II</sup>

[jmostacero@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jmostacero@ucvvirtual.edu.pe)

<https://orcid.org/0009-0000-1125-4047>

Richard Diaz Chuquipiondo <sup>III</sup>

[rdiaz@unfv.edu.pe](mailto:rdiaz@unfv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-8282-9589>

**Correspondencia:** [emunoz@unfv.edu.pe](mailto:emunoz@unfv.edu.pe)

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 13 de julio de 2025 \* **Aceptado:** 12 de agosto de 2025 \* **Publicado:** 29 de septiembre de 2025

- I. Universidad Nacional Federico Villarreal, Ecuador.
- II. Universidad César Vallejo, Ecuador.
- III. Universidad Nacional Federico Villarreal, Ecuador.

## Resumen

Los cambios vertiginosos en los últimos 70 años y muy especialmente con la incorporación de la informática en la gestión y la apertura de los mercados generó una intensiva competencia en los diversos sectores de la sociedad, incluido el sector educativo, este nuevo entorno de cambios, han colocado en evidencia el protagonismo del liderazgo para motivar y guiar el cambio, promoviendo un clima organizacional proactivo el cual tiene efectos positivos en el desempeño, al respecto esta investigación quiere conocer, si el mismo efecto antes indicado se genera en el ámbito educativo teniendo como protagonista el liderazgo directivo dentro del clima organizacional y sus impacto en el desempeño docente. Por ello es una investigación aplicada, de alcance correccional, con un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y trabajo de campo, en el cual se estudiaron tres variables, la primera el liderazgo directivo dentro del clima de la organización y el efecto del desempeño del profesorado, esta investigación se realizó en las escuelas públicas del distrito de Los Olivos, Lima - Perú, a quienes se les aplicó una encuesta dando como resultado la relación positiva. Esta investigación demostró que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos influye directamente en el ambiente laboral dentro de las instituciones universitarias y en consecuencia en el rendimiento de los docentes la idea central es demostrar que un liderazgo efectivo no solo mejora el clima organizacional, sino que también favorece el desempeño académico de los docentes. El estudio tuvo resultado parecidos con los antecedentes, aun cuando existen ciertas diferencias, por los entornos y los contextos.

**Palabras clave:** Gestión educativa; Clima institucional; Cultura organizacional; Rendimiento académico; Calidad educativa.

## Abstract

The dizzying changes in the last 70 years and especially with the incorporation of information technology in management and the opening of markets generated intense competition in the various sectors of society, including the educational sector, this new environment of changes have highlighted the importance of leadership to motivate and guide change, promoting a proactive organizational climate which has positive effects on performance, in this regard this research wants to know if the same effect previously indicated is generated in the educational field having as protagonist the directive leadership within the organizational climate and its impact on teacher performance. Therefore, it is an applied research, of correctional scope, with a non-experimental

design, with a quantitative approach and fieldwork, in which three variables were studied, the first being the directive leadership within the climate of the organization and the effect of teacher performance, this research was carried out in the public schools of the Los Olivos district, Lima - Peru, to whom a survey was applied, resulting in a positive relationship. This research demonstrated that the leadership style exercised by administrators directly influences the work environment within university institutions and, consequently, faculty performance. The central idea is to demonstrate that effective leadership not only improves the organizational climate but also favors faculty academic performance. The study yielded similar results to previous studies, although there are certain differences due to the environments and contexts.

**Keywords:** Educational management; Institutional climate; Organizational culture; Academic performance; Educational quality.

## Resumo

As mudanças vertiginosas dos últimos 70 anos e principalmente com a incorporação da informática na gestão e a abertura de mercados geraram uma intensa competição nos diversos setores da sociedade, incluindo o educacional, este novo ambiente de mudanças tem destacado a importância da liderança para motivar e orientar a mudança, promovendo um clima organizacional proativo que tenha efeitos positivos no desempenho, neste sentido esta pesquisa quer saber se o mesmo efeito indicado anteriormente é gerado no campo educacional tendo como protagonista a liderança diretiva dentro do clima organizacional e o seu impacto no desempenho docente. Assim sendo, trata-se de uma investigação aplicada, de âmbito correcional, com um desenho não experimental, com uma abordagem quantitativa e trabalho de campo, na qual foram estudadas três variáveis, sendo a primeira a liderança diretiva dentro do clima da organização e o efeito do desempenho docente, esta investigação foi realizada nas escolas públicas do distrito de Los Olivos, Lima - Peru, às quais foi aplicada uma pesquisa, resultando numa relação positiva. Esta pesquisa demonstrou que o estilo de liderança exercido pelos administradores influencia diretamente o ambiente de trabalho dentro das instituições universitárias e, conseqüentemente, o desempenho do corpo docente. A ideia central é demonstrar que uma liderança eficaz não só melhora o clima organizacional, como também favorece o desempenho acadêmico do corpo docente. O estudo apresentou resultados semelhantes aos de estudos anteriores, embora com algumas diferenças devido aos ambientes e contextos.

**Palavras-chave:** Gestão educativa; Clima institucional; Cultura organizacional; Desempenho acadêmico; Qualidade educativa.

## **Introducción**

En el presente siglo, las tecnologías que irrumpieron a finales del siglo pasado han crecido exponencialmente generando profundos cambios en los modelos de gestión y por añadidura en los diversos procesos productivos, lo cual también ha impactado en las organizaciones educativas y los procesos formativos. Al respecto, Liden et al. (2025) hace referencia a los cambios que se han suscitado en los últimos cincuenta años y cómo se ha moldeado un nuevo liderazgo, en todos los sectores, incluidos obviamente el educativo.

El liderazgo es el elemento fundamental para generar competitividad, motivo por el cual ha sido estudio profusamente, determinando que las características del líder, capaz de generar cambios cualitativos y cuantitativos, deben estar enfocadas a la investigación, a una conducta ética y moral; porque en instancias de permanente cambio, el liderazgo debe tener un estilo creativo y motivador. Liden et al. (2025) indica que el nuevo perfil, antes mencionado, no hace distinción al tipo de organización, y, por lo tanto, en el ámbito de la educación, los líderes deberían tener las competencias antes citadas.

Sobre la base de las características detalladas en el párrafo anterior, se ha denominado liderazgo transformador, aquel tipo de líder que está en condiciones de generar cambios profundos en la gestión; porque se orienta básicamente al aspecto humano y muy particularmente al talento, donde se encuentra el valor competitivo. Al respecto, Carpio-Mendoza et al. (2023) dan a conocer la relación importante entre el liderazgo y la gestión en el ámbito educativo.

Respecto a cómo la gestión y más puntualmente a las acciones con repercusión en el clima organizacional, sobre todo en tiempos de constantes cambios, Carrillo-Carreño y Bolívar-León (2023) concluyen que las organizaciones tienen un mejor clima laboral cuando los líderes fomentan la autorrealización y la seguridad, lo cual es un antecedente para la investigación a realizar, con lo cual las características del líder, encaja en la descripción del líder transformacional.

Un clima organizacional o laboral, como se indicó en el párrafo anterior, fomenta la autorrealización y el incremento de las competencias, lo cual repercute en el desempeño, tal como lo afirma González-Fernández et al. (2024), a nivel profesional. Esto constituye un antecedente de la relación entre el liderazgo directivo en el clima organizacional y su efecto en el desempeño

académico del profesorado, el cual es el título del presente artículo. El objetivo de este estudio es analizar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional y cómo este impacto se refleja en el desempeño académico del profesorado.

En este sentido, para la presente investigación cualitativa se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el clima organizacional y el desempeño académico del profesorado en instituciones educativas?, la cual tiene tres variables y el trabajo de campo se realizó en el distrito de Los Olivos, teniendo como población los docentes de los 63 colegios nacional del mencionado distrito.

### **Justificación del tema**

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo dentro de las instituciones educativas, ya que un liderazgo efectivo no solo mejora el ambiente laboral, sino que incide directamente en la calidad educativa y en el rendimiento del personal docente, especialmente en contextos de cambio y transformación constante.

### **Antecedentes**

Ozdogru et al. (2025) hicieron una investigación con una muestra de 535 docentes de escuelas primarias en Kahramanmaras de Turquía, desarrollaron un modelo específico, y determinó que existe una relación estadística significativa, entre el liderazgo y ambiente organizacional; pero solo cuando estas son genuinas. Básicamente se refiere al liderazgo que promueve el desarrollo personal como base para fortalecimiento de la organización, por tanto, el clima laboral se positivo.

Sagredo-Lillo (2024) utilizando la prueba alfa Cronbach y con una muestra de 62 estudiantes de la carrera de docencia en la especialidad de matemática, dio como resultado, la relación positiva entre la gestión el clima organizacional y los resultados formativos, en el ámbito de una facultad de educación en una universidad chilena, asimismo concluyo con la propuesta de generar modelos de gestión proactivos.

Mavi1 y Özdemir (2023) realizaron un estudio bibliográfico en el cual se analizó 90 estudios empíricos, la conclusión del estudio determinó que el liderazgo en las aulas, se relaciona con el liderazgo directivo y el ambiente organizacional, lo cual influye en medida intermedia en el rendimiento académico; motivo por el cual se infiere que la relación es directa es positiva; pero no determinante; por lo cual siguieren trabajar mejor el liderazgo directivo.

Quispe-Llactahuaman et al. (2023) Luego de aplicar las herramientas seleccionadas la investigación concluye que liderazgo transformacional influye en el clima institucional y,

consecuentemente, en el desempeño docente en el contexto peruano. Los resultados indican una relación positiva y significativa, sugiriendo que un liderazgo que inspira y motiva a los docentes contribuye a un ambiente de trabajo favorable y a un mejor desempeño en sus funciones pedagógicas.

Espinoza y Vásquez (2017) concluyen su investigación que el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente en centros educativos iniciales. Los resultados sugieren que un clima organizacional favorable y un liderazgo efectivo, particularmente el transformacional, son factores importantes que influyen positivamente en el desempeño de los docentes.

Flores et al. (2025) se enfocaron en el rendimiento académico de los estudiantes, analiza el impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral de los docentes. Un liderazgo efectivo, especialmente el transformacional, se percibe como altamente influyente en la motivación y la satisfacción del profesorado, lo cual indirectamente contribuye a un mejor desempeño en el aula y, por ende, al rendimiento académico.

### **Bases teóricas**

El liderazgo es un tema ampliamente difundido con elementos muy conocidos como la planificación, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la capacidad de resolución de problemas, la delegación, en el ámbito educativo, el liderazgo tiene el mismo perfil; pero, además como se infiere de Winarsih y Purnomo, (2024), el liderazgo directivo debe tener también las competencias relacionadas al aprendizaje para inspirar a sus seguidores.

Respecto a la relación del trabajo en equipo Reig, (2022) se centra en claves específicas y ejercicios para la reflexión y el trabajo en equipo, lo que lo hace útil para líderes que buscan herramientas concretas para la gestión del cambio, lo que plantea es que el liderazgo debe enfocarse al trabajo en equipo, lo cual tiene una implicancia en mejorar el clima organizacional y el rendimiento académico. Por su parte Ahumada et al. (2022) dan a conocer la experiencia Chile de como mediante un liderazgo transformador superaron situaciones adversas.

Marichal y otros, (2024) dan a conocer como el liderazgo educativo, desde la dirección armonizan y confluyen en el desarrollo en el desempeño docente; porque el personal docente al recibir el respaldo de su cuerpo directriz, incrementa sus competencias y sus resultados en el aula. En definitiva, el liderazgo es un elemento importante para el desarrollo organizacional, es un fenómeno ampliamente estudiado tal como lo indica Tapia y Antequera (2020), existen diversas

clasificaciones; sin embargo, el liderazgo transformacional es el que más efectivos positivos para el desarrollo organizacional ha tenido de acuerdo a la documentación analizada.

Respecto al clima organizacional educativo, (COE) tal como lo indica Kumar y Goel, (2024), es una construcción de todos los integrantes; pero, especialmente del líder en este caso, del director de la escuela, así mismo destacan, que, en el caso de las organizaciones educativas, el clima organizacional adquiere una mayor relevancia porque tienen a los seres humanos en su etapa formativa.

Asimismo, respecto al clima organizacional Clavijo (2023) califica como factor crucial para el desarrollo organizacional en el ámbito educativo y su implicancia en la calidad; porque de acuerdo a sus estudios COE tienen una implicancia relevante con el rendimiento de los docentes y esto está asociado directamente con la calidad educativa; porque el docente genera la calidad del servicio.

Es evidente que existen muchos factores que intervienen en el clima organizacional, siendo uno de ellos el liderazgo, Zamora-Rodríguez y otros, 2025, el cual es fundamental; pues la conducción del centro educativo influye, como ya se ha indicado anteriormente en el desempeño docente.

Desempeño académico docente de acuerdo a Rizman et al. (2023), como en todas las organizaciones, en el ámbito académico el personal se le debe evaluar su rendimiento, para corregir, superar y mejorar. Los aspectos de evaluación son el conocimiento y el dominio tanto del parte académico como también de la interacción con su estudiante, así también la planificación, la comunicación, la interacción y la retroalimentación.

De acuerdo a Rubiano y Martínez (2024) el desempeño académico siempre ha sido estudiado al rendimiento estudiantil, porque en numerosa investigación la relación directamente proporcional, en tal sentido se considera que dicha relación puede ser considerada una premisa de la gestión educativa, motivo por el cual se parte de la existencia de dicha relación, para efectos de construir nuevos conocimientos; porque la evidencia sobre la relación es abundante.

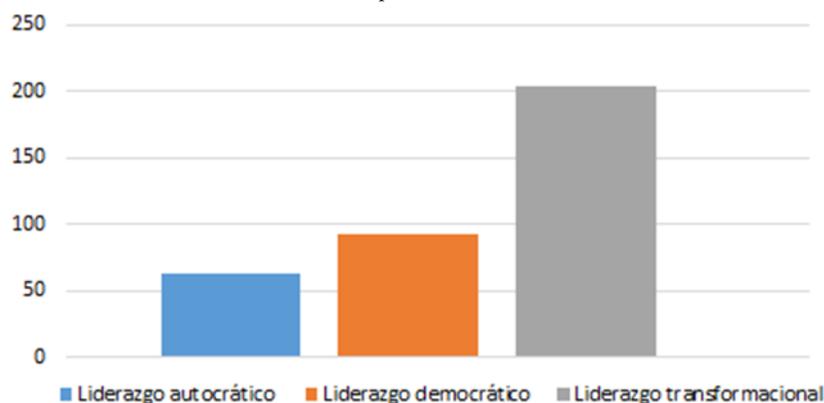
## **Metodología**

Esta es una investigación básica, de alcance exploratorio, con un diseño no experimental, con enfoque cualitativo y trabajo de campo, en el cual se estudiaron tres variables, la primera el liderazgo directivo dentro del clima de la organización y el efecto del desempeño del profesorado, esta investigación se realizó en los colegios nacional del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó una encuesta dando como resultado la relación positiva. En lo que se requiere a las técnicas

y herramientas, se utilizó la encuesta, con un cuestionario online elaborado para dicho fin y serán presentadas mediante estadística descriptiva. Población de docentes es 5498 y la muestra es de 360 efectivas.

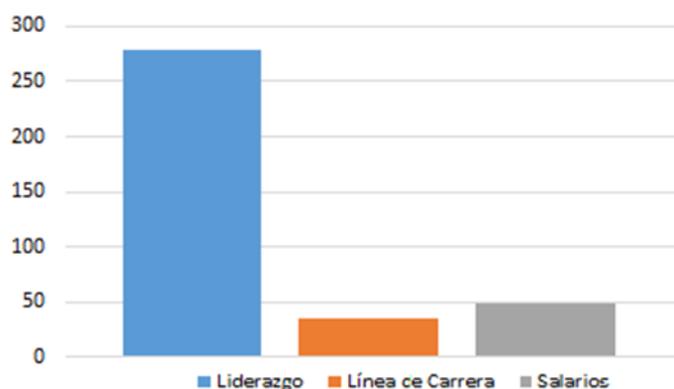
## Resultados

**Figura 1:** Resultado de la pregunta: *Cuál de estos factores tienen mayor relevancia en el clima organizacional positivo*



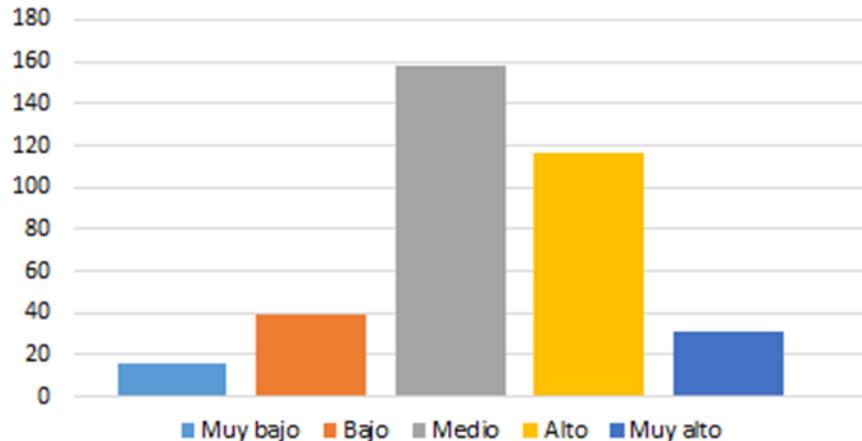
*Nota:* El resultado favoreció al Liderazgo con un 77.22% y la Línea de Carrera con un 9.44% y los Salarios alcanzaron 13.33%, lo cual indica que el liderazgo es el factor más relevante en el clima organizacional

**Figura 2:** Resultado de la pregunta: *Qué tipo de liderazgo tiene mayor impacto en el clima organizacional positivo*



*Nota:* El resultado fue Liderazgo autocrático con un 1.75%, Liderazgo democrático con un 25.83% y el Liderazgo transformacional 56.66%, lo cual indica que el liderazgo transformacional es el que es más preferido por los docentes para generar un clima organizacional positivo.

**Figura 3:** Resultado de la pregunta: *Su desempeño docente se incrementa con un liderazgo transformacional y un clima organizacional positivo*



*Nota: Los docentes respondieron que el liderazgo transformacional y un clima organizacional positiva impactan: Muy bajo en un 4.44%; Bajo en un 10.83%, Medio en un 43.88%, Alto en un 32.22% y Muy alto en un 8.61%. Si se suman los resultados de alto y muy alto, dan 40.83%, lo cual es muy cercano al término medio y si se considera que el impacto medio como positivo en un 50% entonces los docentes han respondido afirmativamente a la pregunta de investigación.*

## Conclusiones

Para conocer la pregunta de investigación ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el clima organizacional y el desempeño académico del profesorado en instituciones educativas? Se aplicó una encuesta con tres preguntas:

Primera pregunta: *Cuál de estos factores tienen mayor relevancia en el clima organizacional positivo.* Y se obtuvo como respuesta abrumado el liderazgo con un 77.22%, lo cual coloca en menor proporción la línea de carrera y los salarios, es posible que estos factores no sean poco considerados, porque ya existe una línea de carrera definida en el magisterio y los salarios también se hayan incrementado en los últimos años.

Segunda pregunta: *Qué tipo de liderazgo tiene mayor impacto en el clima organizacional positivo,* la respuesta fue que el liderazgo transformacional en un 56.67%, dejando de lado el liderazgo democrático y el autocrático, los cuales pueden ser de preferencia por la personalidad de cada docente o por la realidad particular de cada unidad escolar.

Tercera pregunta *Su desempeño docente se incrementa con un liderazgo transformacional y un clima organizacional positivo.* Si se suman los resultados de alto y muy alto, dan 40.83% y si le

incrementamos un 50% del resultado medio que obtuvo 43.88%, darían 62.77%, lo cual supera el 50% de los entrevistados y tienen un resultado muy cercano a quienes votaron por que el liderazgo transformacional impacto en el clima organizacional positivo.

Como resultado final se puede decir que el resultado es que liderazgo transformacional impacta en el clima organizacional positivo y que de manera conjunta tienen relevancia en el desempeño docente.

## Discusión

Todas las investigaciones previas: Ozdogru et al. (2025), Sagredo-Lillo (2024), Mavi1 y Özdemir (2023), Quispe-Llactahuaman et al. (2023), Espinoza y Vásquez (2017), Flores et al. (2025), coinciden con los resultados obtenidos; sin embargo cabe indicar que en la realidad peruana, se ha generado un entorno favorable para la profesión de educación, con leyes con mejorado la condiciones laborales y que al parecer los docentes entrevistados, están orientados a mejorar su rendimiento, para su ascenso y su mejorar salarial.

## Referencias

1. Ahumada, L., Castro, S., Durán, V., & Maureira, O. (2022). Liderazgo Distribuido y Cultura de Colaboración en Educación Media Técnico Profesional. Red Internacional Del Libro Ltda. doi:978-84-19372-46-8
2. Carpio-Mendoza, J., Vega-Vilca, C., Mescua-Figueroa, A., Cruz-Montero, J. C.-D., & Jaimes-Velásquez, C. (2023). Transformational leadership in educational management: Systematic review of the literature. *Remittances Review*, 8(4), 1139-1152. doi:10.33182/rr.v8i4.79
3. Carrillo-Carreño, K., & Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(1), 8-19. doi:10.15649/2346030X.3120
4. Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)

5. Espinoza, J., & Vásquez, S. (2017). Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. *Muro de la Investigación*, 2(2), 7-18. doi:doi.org/10.17162/rmi.v2i2.747
6. Flores, G., Sarmiento, E., Ramos, N., Pullaguari, B., Castillo, A., & Cerezo, J. (2025). Impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral y el rendimiento académico. *Ciencia y Educación*, 6(3), 145-156. doi:10.5281/zenodo.14292056
7. González-Fernández, R., Ruiz-Cabezas, A., Medina, M., Subía-Álava, A., & Delgado, J. (2024). Teachers' teaching and professional competences assessment. *Evaluation and Program Planning*, 0149(7189), 1-15. doi:10.1016/j.evalprogplan.2023.102396
8. Kumar, A., & Goel, R. (2024). School Climate: An Organizational Perspective Overview. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(8), 2704-2709 . <https://doi.org/https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE8/IJRPR32408.pdf>
9. Liden, R., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 0148(2963), 1-18. doi:10.1016/j.jbusres.2024.115036
10. Marichal, O., Bernal, R., Barrientos, C., & Cáceres, M. (2024). Liderazgo, prácticas educativas y desarrollo sostenible: Hacia nuevos horizontes. *Dykinson*. doi:978-84-1070-940-9
11. Mavi1, D., & Özdemir, M. (2023). The Mediating Role of Organizational Climate in the Relationship Between School Principals' Managerial Roles and Teachers' Emotional Labors. *Millî Eğitim*, 52(1), 2531-2552. doi:10.37669/milliegitim.1167593
12. Ozdogru, M., Sarier, Y., & Korucuoglu, T. (2025). How Leadership and School Climate Influence Student Achievement: Evidence from a Comparative Meta-Analysis. *Educational Process*, 15(1), 1-30. doi:10.22521/edupij.2025.15.156
13. Quispe-Llactahuaman, S., Dávila-Asenjo, M., & Cubas-Diaz, M. T.-D. (2023). Liderazgo Transformacional en el Clima Institucional y el Desempeño Docente en Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359 - 371. doi:http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v7n27/a27-359-371.pdf
14. Reig, A. (2022). Claves del liderazgo educativo: Y la gestión del cambio en instituciones educativas. Agencia ISBN. doi:9788409470358

15. Rizman, M., Mahmud, M., & Sudirman, S. (2023). Teacher Performance On Student Learning Outcomes At SMP Negeri 7 Telaga Biru. *Journal of Economic and Business*, 1(1), 21-29. doi:<https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JEBE/article/view/16928>
16. Rubiano, S., & Martínez, J. (2024). El Desempeño Académico como un Comportamiento en el Proceso Enseñanza Aprendizaje. *Ciencia Latina Educación*, 8(2), 5247-5261. doi:10.37811/cl\_rcm.v8i2.10941
17. Sagredo-Lillo, E., Zapata, J., Parra-Urrea, Y., & Llanos-Lagos, E. (2024). Organizational Climate Management in the Context of Initial Mathematics Teacher Education. *EmergingScience Journal*, 8(1), 311-320. doi:10.28991/ESJ-2024-SIED1-018
18. Tapia, Z., & Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *ADGNOSIS*, 9(9), 119-134. doi:10.21803/adgnosis.9.9.443
19. Winarsih, S., & Purnomo, S. (2024). School Principal Leadership Style and Organizational Performance in Improving the Quality of Education. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 7(3), 1257-1265. doi:10.47191/ijmra/v7-i03-48
20. Zamora-Rodríguez, D., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M., Morales-Sánchez, V., & Acosta-González, A. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1–13. doi:10.6018/cpd.621701

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).