

El Clima Laboral en los Directores de una UGEL - Piura

Autora: Ruth Magali Cruz Zapata

Universidad César Vallejo, **UCV**

p2000067187@ucvvirtual.edu.pe

Piura, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1032-7341>

Resumen

El presente ensayo profundiza en el clima laboral de los directores de una UGEL en Piura, analizando su incidencia en la calidad educativa regional. A través de la revisión de aportes teóricos de autores como Carpio, Campos, Sancan y Dután (2025); Yllesca, Córdova, Espíritu, Buleje y Gomez (2024); Nole, Ramos, León y Castillo (2025); y Cajamarca y Coloma (2025); entre otros, se examinan las dimensiones conceptuales del clima organizacional, identificando tipologías que oscilan entre ambientes colaborativos y competitivos. Se indaga en el rol del liderazgo transformacional, eficaz y directivo como elemento articulador del bienestar institucional, sustentado en los planteamientos de Romero y Campana (2022); Rodriguez y Carnero (2025); Losada y Briz (2024). El análisis revela que factores como la comunicación organizacional, el reconocimiento profesional, la compensación salarial y la formación continua, respaldados por investigaciones de Giler, Delgado y Martínez (2023); Tupuna, Burgos, Torres y Castillo (2025); Chiang, Salazar y Gómez (2014); Diaz, Chiriboga, Ortega, Sánchez, Rueda, Rojas y Ochoa (2025); configuran las condiciones para un desempeño directivo óptimo. Se evidencia que la carencia de recursos, la sobrecarga administrativa y las políticas educativas descontextualizadas, según lo expuesto por Rosales-Yepes, Montes-Miranda y Figueroa-Gutiérrez (2020); Gutiérrez, González y Rivera (2023); generan tensiones que deterioran el ambiente laboral. Se concluye que fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de gestión participativa y capacitación en liderazgo resulta indispensable para optimizar el desempeño de los directores y elevar la calidad del servicio educativo en la región piurana.

Palabras clave: gestión de la educación; condiciones de trabajo; personal directivo; liderazgo; relaciones interpersonales.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Cruz, R. (2025). **El Clima Laboral en los Directores de una UGEL - Piura**. *Revista Científica*, 10(37), 384-401, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.37.19.384-401>

Fecha de Recepción:
22-02-2025

Fecha de Aceptación:
16-07-2025

Fecha de Publicación:
05-08-2025

The Work Climate among Directors of a UGEL - Piura

Abstract

This essay delves into the work environment of UGEL directors in Piura, analyzing its impact on regional educational quality. Through the review of theoretical contributions from authors such as Carpio, Campos, Sancan and Dután (2025); Yllesca, Córdova, Espíritu, Buleje and Gomez (2024); Nole, Ramos, León and Castillo (2025); and Cajamarca y Coloma (2025); among others, the conceptual dimensions of organizational climate are examined, identifying typologies ranging from collaborative to competitive environments. The role of transformational, effective, and directive leadership as an articulating element of institutional wellbeing is explored, supported by the approaches of Romero and Campana (2022); Rodriguez and Carnero (2025); Losada and Briz (2024). The analysis reveals that factors such as organizational communication, professional recognition, salary compensation, and continuous training, backed by research from Giler, Delgado and Martínez (2023); Tupuna, Burgos, Torres and Castillo (2025); Chiang, Salazar and Gómez (2014); Diaz, Chiriboga, Ortega, Sánchez, Rueda, Rojas and Ochoa (2025); shape the conditions for optimal managerial performance. Evidence shows that the lack of resources, administrative overload, and decontextualized educational policies, as outlined by Rosales-Yepes, Montes-Miranda and Figueroa-Gutiérrez (2020); Gutiérrez, González and Rivera (2023); generate tensions that deteriorate the work environment. It is concluded that strengthening the organizational climate through participatory management strategies and leadership training is essential to optimize director performance and enhance the quality of educational services in the Piura region.

Keywords: educational management; working conditions; managerial staff; leadership; interpersonal relations.

International classification code: 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

How to cite this article:

Cruz, R. (2025). *The Work Climate among Directors of a UGEL - Piura*. *Revista Scientific*, 10(37), 384-401, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.37.19.384-401>

Date Received:
22-02-2025

Date Acceptance:
16-07-2025

Date Publication:
05-08-2025

1. Introducción

El clima laboral representa un elemento clave en el funcionamiento de las organizaciones educativas, sobre todo en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), donde los directores ejercen un rol central como líderes institucionales. En el contexto peruano, particularmente en la región Piura, surge la necesidad de examinar las condiciones laborales que enfrentan estos profesionales, ya que aspectos como la presión administrativa, el acceso limitado a recursos y las exigencias de un liderazgo efectivo impactan de forma directa en su desempeño y, en última instancia, en la calidad del servicio educativo bajo su supervisión.

A nivel internacional, el Informe GEM de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023): señala que un clima laboral deficiente limita la capacidad de los directores para promover la equidad y la inclusión educativa, con efectos especialmente negativos en las poblaciones más vulnerables. Dicho organismo subraya que, para aprovechar el potencial de la tecnología en la educación, los directores necesitan sentirse valorados y respaldados institucionalmente, lo cual favorece una gestión más eficiente de los recursos y una toma de decisiones educativas bien fundamentadas. El informe también advierte que un ambiente laboral negativo dificulta la implementación efectiva de herramientas digitales, cada vez más relevantes ante la creciente integración tecnológica en los sistemas educativos.

En el plano nacional, el Ministerio de Educación del Perú, a través de la Resolución Ministerial N.º 063-2025-MINEDU, plantea lineamientos dirigidos a fortalecer la gobernanza institucional con miras a la excelencia educativa. Dentro de este marco normativo, las instituciones educativas precisan de un clima laboral favorable, y son los directivos de la UGEL quienes asumen el rol de líderes institucionales encargados de hacerlo posible. De acuerdo con Murga (2025): el clima laboral de los directores de las UGEL está influenciado

por factores como la implementación de políticas educativas, la disponibilidad de recursos y la interacción con el personal y la comunidad educativa.

Desde el enfoque teórico que guía este trabajo, se considera que el clima laboral de los directores de la UGEL tiene una influencia decisiva en la calidad educativa. En esta línea, Vílchez (2023): apunta que un liderazgo eficaz, tanto en la UGEL como en las instituciones educativas bajo su jurisdicción, es esencial para cultivar un ambiente de trabajo positivo. Esta visión plantea que la capacitación en liderazgo y gestión institucional brinda a los directores las herramientas necesarias para generar un clima de tranquilidad en la comunidad educativa que supervisan, con impacto directo en el ambiente laboral de las instituciones a su cargo.

En el caso particular de la UGEL de Piura, se han observado señales preocupantes como el estrés laboral y la desmotivación entre los directores, indicios claros de un clima laboral desfavorable. Las causas de esta situación abarcan la insuficiencia de recursos, la presión administrativa excesiva y la escasa formación en competencias de liderazgo. Las consecuencias son alarmantes: una gestión educativa ineficaz, baja satisfacción del personal docente y, como resultado final, un impacto negativo en el rendimiento académico de los estudiantes.

La hipótesis central de este trabajo propone que un clima organizacional favorable fortalece diversos factores institucionales que juegan un papel decisivo en la mejora del ambiente laboral y, por ende, en la calidad de la educación. Como señalan Narro, Maquera y Sosa (2024): el compromiso organizacional se logra mediante un liderazgo efectivo que mejora el clima laboral, siendo la implementación de nuevas estrategias de gestión escolar y un enfoque renovado en la gestión pedagógica elementos esenciales para transformar el entorno institucional. Esta perspectiva sustenta que un clima laboral favorable beneficia a los directores y simultáneamente impulsa el éxito de la gestión educativa en su conjunto.

Frente a este panorama, emerge la pregunta central del estudio: ¿cómo pueden las UGEL mejorar el clima laboral de sus directores para optimizar la calidad educativa?

Este estudio se justifica por la necesidad de identificar y analizar los factores que afectan el clima laboral de los directores de la UGEL de Piura. Comprender estas dinámicas permitirá proponer soluciones orientadas a generar un ambiente de trabajo más saludable y productivo, beneficiando tanto a los directores como a la comunidad educativa en su conjunto.

El objetivo general de esta investigación es evaluar el clima laboral de los directores de la UGEL en Piura, identificando sus principales factores influyentes y proponiendo estrategias que contribuyan a mejorar la calidad del entorno laboral, favoreciendo así el desempeño educativo y el bienestar del personal directivo.

2. Desarrollo

A continuación, se examinan los aspectos centrales del clima laboral en el contexto de las UGEL: sus definiciones conceptuales, tipologías, el rol del liderazgo y los factores que lo configuran. El análisis se apoya en investigaciones recientes y aportes teóricos que ayudan a comprender la complejidad del fenómeno y sus implicaciones para la gestión educativa.

2.1. Conceptualización del clima laboral

El clima laboral puede entenderse como el conjunto de percepciones y actitudes que los trabajadores desarrollan respecto a su entorno de trabajo. Para Carpio, Campos, Sancan y Dután (2025a): se incluye aspectos como la comunicación, la motivación, la satisfacción y las relaciones interpersonales. Un clima laboral positivo se asocia con mayor productividad y bienestar, mientras que un clima negativo resulta en desmotivación y conflictos.

En la misma línea, Yllesca, Córdova, Espíritu, Buleje y Gomez (2024):

sostienen que el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas guardan una relación de interdependencia, cuyo nivel óptimo depende en gran medida de un liderazgo efectivo. Desde esta mirada, se hace necesario implementar capacitaciones para los líderes directivos, no solo en aspectos administrativos sino también en competencias pedagógicas. Este planteamiento resulta valioso porque resalta la importancia de cultivar un clima positivo que fomente la colaboración y el compromiso entre docentes y personal de la UGEL.

2.2. Tipología del clima laboral

Los estudios especializados distinguen diferentes tipos de clima laboral, que van desde ambientes altamente colaborativos y positivos hasta otros marcados por la toxicidad y el conflicto. Estos climas afectan tanto la satisfacción de los trabajadores como la productividad y el rendimiento general de la organización. Sobre este punto, Nole, Ramos, León y Castillo (2025): demuestran que el estilo de liderazgo influye considerablemente en la calidad del clima laboral, lo cual impacta directamente en el compromiso de los docentes. Esta evidencia refuerza la necesidad de que los directores sean capacitados para mejorar el clima dentro de las instituciones educativas que supervisan.

a). Clima colaborativo. Este tipo de clima se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo y la comunicación abierta, permitiendo que los trabajadores se sientan valorados y escuchados. Un ambiente colaborativo no solo mejora la moral del personal, sino que potencia la innovación y la resolución de problemas. En el contexto educativo, este clima facilita que docentes y directores compartan ideas y recursos, lo que se traduce en una mejora continua de la calidad educativa. Sin embargo, es importante reconocer que la implementación de un clima colaborativo requiere condiciones estructurales y disposición institucional que no siempre están presentes en todas las UGEL.

b). Clima competitivo. El clima competitivo puede, en principio, incentivar el rendimiento individual y motivar a los trabajadores a superarse. No obstante, Dioses, Huamán, Moreno y Fuster-Guillén (2025): advierten que la competencia puede generar tensiones y conflictos entre los trabajadores si no se maneja con cuidado. En el ámbito educativo, esta dinámica puede derivar en falta de cooperación entre docentes, lo que afecta la cohesión del equipo y, a la larga, el aprendizaje de los estudiantes. En nuestra opinión, el clima competitivo conlleva más riesgos que beneficios en contextos educativos, donde la colaboración es fundamental para lograr los objetivos institucionales.

c). Clima orientado a las habilidades blandas. A diferencia de los climas que generan desconfianza y conflictos constantes, Sojos, Cachupud y Zhagui (2025): sostienen que un clima laboral docente saludable requiere del fomento de las habilidades blandas y la consideración de las inteligencias múltiples, de manera que los colaboradores sean aprovechados según sus cualidades y talentos. Los autores argumentan que cuando estas condiciones no se cumplen, el resultado es un ambiente tóxico que deriva en agotamiento emocional, disminución de la satisfacción laboral y alta rotación de personal. En el caso de las UGEL, un ambiente laboral adverso determina negativamente la capacidad de los directores para liderar de manera efectiva, perjudicando tanto a los docentes como a los estudiantes.

2.3. El clima institucional en el ámbito educativo

El clima institucional en una organización educativa demanda un liderazgo activo, donde el humanismo y la comunicación sean la base para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que estas afectan a una comunidad humana. Un clima institucional inadecuado perjudica a directores, docentes y estudiantes, y trasciende incluso a la sociedad al impactar a los padres de familia (Cayra, 2023). Bajo esta mirada, un clima laboral armónico en las

instituciones educativas contribuye a mejorar la calidad educativa al facilitar la comunicación efectiva y prevenir los conflictos que deterioran las relaciones interpersonales.

Un ambiente laboral favorable permite que los directores se sientan apoyados y motivados, lo que a su vez repercute en su capacidad para liderar y gestionar exitosamente. Tal como sostienen Peche, Cortez y Merino (2023): la percepción de apoyo y recursos disponibles es fundamental para el desempeño de los directores.

2.4. El liderazgo y su influencia en el clima laboral

El liderazgo transformacional fomenta la motivación, la inspiración y la estimulación intelectual entre el personal. Este tipo de liderazgo genera un clima laboral más favorable al promover la participación de los docentes en la toma de decisiones. Al respecto, Cajamarca y Coloma (2025): afirman que los líderes transformacionales crean un sentido de pertenencia y compromiso que mejora la moral y la productividad.

Liderazgo eficaz: Un liderazgo que se centra en la estructura organizacional, la comunicación efectiva y la resolución de problemas contribuye a un entorno de trabajo más cohesionado y productivo. Los directores que establecen canales de comunicación claros y promueven un ambiente de colaboración facilitan la creación de relaciones interpersonales positivas. En palabras de Romero y Campana (2022): un entorno bien organizado permite que los docentes se enfoquen en su labor educativa, repercutiendo en la calidad de la enseñanza.

Liderazgo directivo: El liderazgo directivo se orienta hacia el desarrollo profesional de los docentes. Cuando se proporciona capacitación y apoyo continuo, se genera un clima laboral más positivo. Así lo confirman Rodríguez y Carnero (2025): quienes destacan que la inversión en el crecimiento profesional contribuye a crear un entorno donde florecen la innovación y la

mejora continua.

Carga administrativa: La gran cantidad de tareas administrativas que enfrentan los directores dificulta su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo. Según observan Gutiérrez, González y Rivera (2023): este desafío requiere la implementación de estrategias que alivien la carga administrativa y permitan a los directores concentrarse en la mejora educativa.

Superación de conflictos: Es importante implementar mecanismos para resolver los conflictos en el ámbito educativo. Tal como plantean Losada y Briz (2024): fomentar la sana convivencia contribuye a la calidad del servicio y crea un entorno más armónico para el trabajo y la enseñanza.

Desarrollo de habilidades sociales: Capacitar a los docentes en habilidades sociales mejora su comunicación y su capacidad para trabajar en equipo. De acuerdo con Losada y Briz (2024): este desarrollo contribuye a un mejor clima laboral, donde la colaboración y el apoyo mutuo son fundamentales.

2.5. Políticas educativas y clima laboral

Las políticas y reformas educativas implementadas por el Ministerio de Educación impactan significativamente el clima laboral, particularmente cuando no consideran las necesidades reales de los directivos. Conforme lo exponen Rosales-Yepes, Montes-Miranda y Figueroa-Gutiérrez (2020): la sobrecarga de trabajo que demanda horas extras sin remuneración adecuada, sumada a la rigidez de algunos superiores que aplican la normativa sin considerar la dimensión humana del liderazgo institucional, genera tensiones que deterioran el clima organizacional.

Recursos: La disponibilidad de recursos económicos, materiales y humanos afecta directamente el clima laboral. La falta de recursos genera frustración y estrés en los directores, lo que repercute en su capacidad de liderazgo y gestión efectiva de las instituciones educativas.

Dinámica relacional: Las relaciones entre directores, docentes, personal administrativo y la comunidad educativa juegan un papel crucial en la creación de un clima laboral positivo. Según destaca Tipte (2021): la colaboración y el respeto mutuo son fundamentales para el éxito de la gestión educativa.

Gestión del director: La capacidad del director para gestionar su equipo, motivar a los docentes y generar un ambiente de trabajo colaborativo resulta fundamental. Como subrayan Diones, Huamán, Moreno y Fuster-Guillén (2025): una gestión efectiva puede transformar el clima laboral y mejorar el rendimiento general.

2.6. Factores determinantes del clima laboral

Los estudios especializados señalan diversos factores que influyen en el clima laboral y que resultan esenciales para crear un ambiente propicio que mejore la satisfacción y la productividad de los trabajadores. A continuación, se analizan los más relevantes para el contexto de las UGEL:

Comunicación: La claridad y efectividad de la comunicación en la organización. Una buena comunicación fomenta la transparencia y la confianza, lo que contribuye a un ambiente positivo. A juicio de Giler, Delgado y Martínez (2023): una comunicación efectiva mejora la colaboración y el entendimiento entre los empleados.

La colaboración docente: El personal educativo y la gestión efectiva de conflictos resulta esencial para mantener un ambiente propicio para el aprendizaje. Como indican Alvarado, Mendoza, Reasco, Morán y Vera (2023): un clima laboral positivo promueve la cooperación y el trabajo en equipo, lo que resulta en una mejora en la calidad del aprendizaje. La capacidad de resolver conflictos de manera constructiva contribuye a un ambiente más armónico, permitiendo que los docentes se concentren en su trabajo pedagógico sin distracciones.

Reconocimiento: La valoración y el reconocimiento del trabajo

constituyen factores que impulsan la satisfacción y el compromiso del personal. Como afirman Tupuna, Burgos, Torres y Castillo (2025): un clima laboral que incorpora reconocimientos constantes permite que todos los participantes de una institución educativa se sientan motivados para cumplir con sus metas propuestas.

Relaciones interpersonales: Las dinámicas entre compañeros y con la dirección. Las relaciones positivas entre los miembros del equipo fomentan la cooperación y el apoyo mutuo. Las relaciones interpersonales sólidas contribuyen a un clima laboral más saludable y productivo.

El clima laboral es crucial para el rendimiento académico y la satisfacción del personal. Según argumentan Carpio, Campos, Sancan y Dután (2025b): un clima positivo en las escuelas mejora la motivación de los docentes y, en consecuencia, la calidad de la enseñanza, las relaciones interpersonales y la colaboración son fundamentales para crear un ambiente educativo efectivo.

Compensación salarial: El aumento salarial se refiere a la mejora en la compensación económica de los directivos. Este factor influye significativamente en la motivación y satisfacción del personal. En términos de Chiang, Salazar y Gómez (2014): los salarios competitivos generan un compromiso más fuerte con la institución, lo que resulta en una mayor productividad y calidad en el trabajo.

Gestión escolar: La gestión escolar implica la dirección y organización de las actividades educativas. Una gestión efectiva impacta directamente en el clima laboral. Una dirección clara y participativa fomenta un ambiente colaborativo, donde los directivos y docentes se sienten valorados y escuchados, lo que mejora la cohesión del equipo.

Compromiso organizacional: Las expectativas laborales de los directivos y los docentes son importantes dentro de una organización, pues permiten que en momentos difíciles todos colaboren para cumplir los objetivos.

Según constatan Salvador y Sánchez (2018): la claridad en estos compromisos establece un sentido de responsabilidad entre el personal, y cuando los trabajadores se comprometen, el rendimiento laboral y el clima mejoran considerablemente.

Formación y capacitación: La formación y capacitación son esenciales para el desarrollo profesional de los directivos. Este factor no solo mejora las habilidades y competencias, sino que también aumenta la satisfacción laboral. Díaz, Chiriboga, Ortega, Sánchez, Rueda, Rojas y Ochoa (2025): afirma que la capacitación adecuada permite a los directivos enfrentar desafíos con mayor confianza, lo que contribuye a un clima laboral positivo.

Diversidad e inclusión: La diversidad e inclusión en el entorno laboral crean un clima más positivo y enriquecedor. Este ambiente fomenta la creatividad y la innovación. Autores como Díaz, Chiriboga, Ortega, Sánchez, Rueda, Rojas y Ochoa (2025): sostienen que un entorno inclusivo mejora la colaboración y el respeto entre los miembros del equipo, beneficiando a toda la comunidad educativa.

Bienestar laboral: La salud mental y el bienestar de los directivos son cruciales para un clima laboral saludable. En opinión de Narro, Maquera y Sosa (2024): la atención a estos aspectos mejora la productividad y reduce el ausentismo. El bienestar en el ámbito laboral depende del clima que se desarrolle dentro de los parámetros institucionales; cuando este es favorable, se genera un espacio agradable para trabajar que se traduce en mejoras sustanciales de la calidad educativa. A juicio del autor, este factor cobra especial relevancia en las UGEL de Piura, donde las condiciones actuales exigen una atención prioritaria al bienestar de los directivos como estrategia para fortalecer el sistema educativo regional.

3. Conclusiones

Del análisis efectuado se desprende que el clima laboral es un factor

decisivo para el desempeño de los directores de la UGEL en Piura, con incidencia directa en su capacidad de liderazgo y, por extensión, en la calidad educativa de las instituciones que supervisan. Se ha constatado que las percepciones y actitudes de los trabajadores respecto a su entorno laboral conforman un sistema complejo donde la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales interactúan de manera dinámica.

En cuanto a la tipología del clima laboral, se concluye que el clima colaborativo ofrece mayores ventajas para el ámbito educativo que el competitivo, ya que el primero favorece el trabajo en equipo y la innovación, mientras que el segundo puede generar tensiones que deterioran la cohesión institucional. También se ha establecido que promover las habilidades blandas y reconocer las capacidades individuales son aspectos clave para evitar ambientes tóxicos que deriven en agotamiento emocional y rotación de personal.

En cuanto al liderazgo, se confirma que los estilos transformacional, eficaz y directivo contribuyen significativamente a la configuración de un clima laboral favorable, en tanto promueven la participación, la comunicación efectiva y el desarrollo profesional de los docentes. No obstante, las políticas educativas vigentes, la carga administrativa excesiva y la falta de recursos adecuados representan obstáculos que limitan la capacidad de los directores para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo, generando resultados insatisfactorios en su gestión.

Entre los factores identificados como determinantes del clima laboral destacan la comunicación organizacional, el reconocimiento profesional, las relaciones interpersonales, la compensación salarial, la gestión escolar participativa, el compromiso organizacional, la formación continua, la diversidad e inclusión, y el bienestar laboral.

En respuesta a la interrogante de cómo pueden las UGEL mejorar el clima laboral de sus directores, se concluye que resulta indispensable

garantizar la disponibilidad de recursos adecuados, reducir la carga administrativa excesiva y fortalecer los programas de capacitación en competencias de liderazgo. La interacción equilibrada de estos elementos configura las condiciones necesarias para que los directores de la UGEL de Piura puedan desempeñar sus funciones en un ambiente propicio, lo cual repercute positivamente en toda la comunidad educativa.

Por último, se recomienda que estudios posteriores profundicen en el análisis de las interacciones entre los factores identificados y exploren estrategias de implementación adaptadas al contexto regional piurano, con el fin de desarrollar modelos de intervención que permitan mejorar de forma sostenida el clima laboral y, con ello, la calidad del servicio educativo.

4. Referencias

- Alvarado, R., Mendoza, A., Reasco, V., Morán, M., & Vera, M. (2023). **El desarrollo profesional y la colaboración docente. Revisión literaria.** *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 7(6), 8870-8881.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9894
- Cajamarca, M., & Coloma, M. (2025). **Liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente en la Escuela de Educación básica José Ingenieros de la Ciudad de Loja, Periodo Lectivo 2024-2025.** *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 96-117. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.85>
- Carpio, C., Campos, C., Sancan, D., & Dután, M. (2025a,b). **El rol del líder educativo, sus habilidades interpersonales y corresponsabilidad en la consolidación del clima y cultura organizacional de la comunidad de aprendizaje.** *Recimundo*, 9(1), 63-78.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.63-78](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.63-78)
- Cayra, G. (2023). **El clima institucional y el desempeño: dos variables significativas para los docentes.** *Paidagogo*, 5(1), 56-75.
<https://doi.org/10.52936/p.v5i1.228>

- Chiang, M., Salazar, M., & Gómez, N. (2014). **Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la Administración Pública de Chile.** *Icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (93), 104-122. <https://doi.org/10.14422/icade.i93.y2014.005>
- Díaz, J., Chiriboga, Y., Ortega, I., Sánchez, D., Rueda, D., Rojas, O., ... & Ochoa, C. (2025). **La formación continua en la docencia: piedra angular para la educación del futuro.** *Revista InveCom*, 5(1), 1-16. Asociación Investigadores Venezolanos de la Comunicación.
- Díoses, L., Huamán, L., Moreno, L., & Fuster-Guillén, D. (2025). **Rol de la gestión educativa estratégica en el clima organizacional de instituciones de educación técnico-productiva.** *Revista InveCom*, 5(1), 1-12. Asociación Investigadores Venezolanos de la Comunicación.
- Giler, T., Delgado, J., & Martínez, R. (2023). **El desarrollo de competencias comunicacionales a partir del aprendizaje basado en proyectos en los estudiantes de básica superior.** *Sinergia Académica*, 6, 101-122, e-ISSN: 2765-8252. Editorial Tecnocientífica Americana (Etecama).
- Gutiérrez, J., González, N., & Rivera, G. (2023). **Carga laboral como factor de influencia en el clima organizacional departamento administrativo empresa SOFI Chihuahua 2023.** *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 9087-9113. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.12903
- Losada, B., & Briz, M. (2024). **La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral.** *Revista de Derecho*, 29, 1-25. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>
- Murga, L. (2025). **Liderazgo directivo y desempeño de los docentes en instituciones educativas.** *Revista InveCom*, 5(4), 1-9. Asociación Investigadores Venezolanos de la Comunicación.
- Narro, Y., Maquera, R., & Sosa, Q. (2024). **Clima institucional y desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL en Cajamarca.** *Revista de*

Climatología, 24, 1036-1041.

<https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1036-1041>

- Nole, M., Ramos, W., León, P., & Castillo, C. (2025). **El estilo de liderazgo del gestor educativo y su incidencia en el clima laboral.** *Sinergia Académica*, 8(1), 321-339. Editorial Tecnocientífica Americana (Etecam).
- Peche, J., Cortez, N., & Merino, T. (2023). **Liderazgo directivo en el clima institucional: una revisión sistemática.** *Revista Investigación & Negocios*, 16(28), 121-127. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Rodriguez, D., & Carnero, J. (2025). **Grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la educación a nivel secundario.** *Revista San Gregorio*, 1(Especial 2), 39-45, e-ISSN: 2528-7907. Ecuador: Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Romero, R., & Campana, A. (2022). **Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete - Lima, 2021.** *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3502-3513. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3336
- Rosales-Yepes, A., Montes-Miranda, A., & Figueroa-Gutiérrez, V. (2020). **El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas.** *Revista Espacios*, 41(33), 105-118, e-ISSN: 0798-1015. Grupo Editorial Espacios GEES, 2021, C.A.
- Salvador, E., & Sánchez, J. (2018). **Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente.** *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <https://doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sojos, A., Cachupud, L., & Zhagui, B. (2025). **Clima laboral docente: la importancia de fomentar habilidades blandas.** *Revista InveCom*, 5(3), 1-6. Asociación Investigadores Venezolanos de la Comunicación.
- Tipte, C. (2021). **Gestión de las emociones para fortalecer las habilidades**

blandas en estudiantes de educación superior de la ciudad de Lima. Universidad San Ignacio de Loyola.

Tupuna, F., Burgos, S., Torres, M., & Castillo, C. (2025). **Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa.** *Sinergia Académica*, 8(Especial 1), 490-503. Editorial Tecnocientífica Americana (Etecam).

UNESCO (2023). **Informe GEM 2023: Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?.** ED/GEMR/MRT/2023/F/1. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Vílchez, A. (2023). **Incidencia del liderazgo directivo en el clima laboral en las Instituciones Educativas de la UGEL 08-Cañete, 2023.** Universidad César Vallejo.

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>

Ruth Magali Cruz Zapatae-mail: p2000067187@ucvvirtual.edu.pe

Nacida en Piura, Perú, el 6 de febrero del año 1970. Licenciada en educación secundaria con especialidad en Matemática y Física por la Universidad de Piura (UDEP); me he desempeñado como Docente en instituciones educativas públicas y privadas; Coordinadora Académica y Asistente Técnica del Ministerio de Educación (MINEDU); actualmente soy Especialista en Educación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Morropón, con responsabilidad sobre instituciones de jornada escolar completa y secundaria técnica; he integrado comisiones de contratación y procesos administrativos; he llevado a cabo estudios de postgrado en la Universidad Nacional de Piura (UNP), Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI (UCT), Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM) y la Universidad César Vallejo (UCV), donde soy discente del Doctorado en Educación.