

## **Liderazgo directivo y trabajo en equipo: un estudio en docentes de una institución educativa, Cusco**

### **Directive leadership and teamwork: a study in teachers from an educational institution, Cusco**

### **Liderança diretiva e trabalho em equipe: um estudo com professores de uma instituição educacional, Cusco**

Yesenia Choquehuanca Condori

[sol.shandy@gmail.com](mailto:sol.shandy@gmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0009-2124-9191>

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco - Perú

Recibido: 03 de marzo de 2023

Aceptado: 06 de junio 2023

#### **Resumen**

Este estudio tiene el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo del directivo y el trabajo en equipo, en docentes de una institución educativa de Cusco, año 2022, utilizando una metodología correlacional, básica y cuantitativa. Se distribuyeron cuestionarios entre los 140 docentes de la institución, en el nivel primario y en el secundario. Los resultados revelaron una correlación estadísticamente significativa y sólida ( $\rho = 0,869$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo directivo y el rendimiento en el trabajo en equipo, indicando que un liderazgo eficaz influye directamente sobre la colaboración entre los docentes. Se identificó una relación positiva entre el liderazgo académico y el trabajo en equipo, así como correlaciones moderadas en el liderazgo situacional, innovador, técnico y estratégico con la colaboración entre el personal docente. Estos resultados sugieren que diferentes enfoques de liderazgo pueden tener un impacto positivo en la efectividad del trabajo en equipo dentro de la institución. Concluyó que

existen correlaciones significativas entre diversos estilos de liderazgo y la dinámica de trabajo en equipo entre los docentes.

*Palabras claves:* liderazgo directivo, trabajo en equipo, docentes.

### **Abstract**

This study has the objective of determining the relationship between the manager's leadership and teamwork, in teachers of an educational institution in Cusco, year 2022, using a correlational, basic and quantitative methodology. Questionnaires were distributed among the 140 teachers of the institution, at the primary and secondary levels. The results revealed a statistically significant and strong correlation ( $\rho = 0.869$ ,  $p = 0.000$ ) between directive leadership and teamwork performance, indicating that effective leadership directly influences collaboration among teachers. A positive relationship was identified between academic leadership and teamwork, as well as moderate correlations in situational, innovative, technical and strategic leadership with collaboration among teaching staff. These results suggest that different leadership approaches can have a positive impact on the effectiveness of teamwork within the institution. He concluded that there are significant correlations between various leadership styles and teamwork dynamics among teachers.

Keywords: directive leadership, teamwork, teachers.

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo determinar a relação entre a liderança do gestor e o trabalho em equipe, em professores de uma instituição de ensino de Cusco, ano 2022, utilizando uma metodologia correlacional, básica e quantitativa. Os questionários foram distribuídos entre os 140 professores da instituição, nos níveis fundamental e médio. Os resultados revelaram uma correlação estatisticamente significativa e forte ( $\rho = 0,869$ ,  $p = 0,000$ ) entre liderança diretiva e desempenho no trabalho em equipe, indicando que a liderança eficaz influencia diretamente a colaboração entre professores. Foi identificada uma relação positiva entre liderança acadêmica e trabalho em equipe, bem como correlações moderadas na liderança situacional, inovadora, técnica e estratégica com colaboração entre docentes. Estes resultados sugerem que diferentes abordagens de liderança podem ter um impacto positivo na eficácia do trabalho em equipe dentro da instituição. Ele concluiu que existem correlações significativas entre vários estilos de liderança e dinâmicas de trabalho em equipe entre professores.

Palavras-chave: liderança diretiva, trabalho em equipe, professores.

## 1. Introducción

En la actualidad, el liderazgo directivo en contextos escolares se ha convertido en un importante foco de investigación y debate a escala internacional, ya que desempeña un papel crucial en la mejora de distintos aspectos de las instituciones educativas de la zona. Esto se ha traducido en una mayor atención a las políticas educativas a nivel mundial. Sin embargo, en los países latinoamericanos persisten desafíos en la implementación de políticas educativas debido a que ciertas dimensiones clave que afectan la calidad escolar, como el liderazgo del director y la colaboración docente, no reciben la atención adecuada. (Weinstein y Hernández, 2014).

Chile fue reconocido por la Unesco por destacar en liderazgo directivo, con 8431 directores en servicio en 2014. De ellos, el 48,80% trabaja en la enseñanza pública y el 51,20% en la privada. Este país de América Latina cuenta con estrictas políticas de evaluación docente que incluyen una evaluación anual a nivel municipal. Se evalúa el desempeño del director y el plan de trabajo propuesto, y el bajo rendimiento puede llevar al despido. A la inversa, esta nación también opta por ofrecer recompensas selectas a los profesores que muestran un fuerte liderazgo administrativo (Unesco, 2014).

Brasil tiene un proceso de selección diversificado para el equipo directivo, y cada estado federal dispone de métodos únicos para garantizar una administración democrática. Las normas de este país no tienen criterios establecidos para la dirección y el liderazgo académico en términos de liderazgo. La única necesidad es poseer una certificación profesional de enseñanza (Aravena, 2020).

En contraste, el país de Colombia alberga un estimado de 8447 directores, de los cuales 39,6% son de jurisdicciones rurales y 60,4% son urbanas (Unesco, 2014). En promedio, los administradores educativos en Colombia tienen 53 años de edad. Debido al impacto que tiene el liderazgo directivo en la eficacia y calidad de las dimensiones educativas, este tema ha sido objeto de considerable consideración en Colombia. Como resultado, se han formulado esfuerzos adicionales relacionados con el avance del liderazgo escolar en esta nación. Sin embargo, las funciones y requerimientos de los directivos docentes siguen sin ser abordados ante la ausencia de propuestas específicas (MEN-Colombia, 2022).

A nivel nacional, esta problemática se describe según la Unesco, (2014) informa que un total de 34.484 directores empleados en Perú, el 24,1% son de secundaria y el 74,9% de primaria; la enseñanza pública emplea a la mayor proporción (83%). Datos recogidos en la región sur del país, más precisamente en el departamento de Arequipa, revelan que los directivos, incluidos sus equipos de trabajo, han incurrido en deficiencias sustanciales en el diseño participativo de instrumentos de gestión educativa. Los datos presentados pueden sugerir notables insuficiencias en el ámbito del liderazgo directivo.

El tema del liderazgo directivo en Cusco conlleva complejidades específicas. Como lo demuestra la investigación realizada por Condori (2020), este es el caso de las instituciones educativas cusqueñas. Así, según las percepciones de los instructores, los datos sugieren que el liderazgo de los directores influye en la organización escolar. En consecuencia, la salud de la organización también se correlaciona con el desempeño directivo relacionado con la capacidad de liderazgo (Portilla et al, 2023).

No obstante, la correlación entre la capacidad de liderazgo del director y la colaboración sigue siendo objeto de investigación, ya que ninguna de las dos se ha establecido explícitamente. Si bien se ha elaborado un esbozo general del panorama educativo en las instituciones de Cusco, debido a la naturaleza micro ambiental de la colaboración, se requiere un análisis más exhaustivo.

La institución educativa, ubicada en Cusco, forma parte del sistema de educación pública y ofrece educación primaria y secundaria. En esta institución laboran 140 trabajadores, entre directivos y docentes, quienes colaboran para brindar un servicio educativo de calidad. En esta institución han surgido retos relacionados con el tema de estudio, particularmente en lo que se refiere a la cooperación entre los docentes y la dirección.

La evaluación inicial indica que el equipo directivo carece de habilidades esenciales relacionadas con el liderazgo directivo. Algunos instructores han visto una probable inclinación hacia el individualismo en el principio, lo que sugiere una preferencia por trabajar por separado en lugar de como parte de un equipo. Sin embargo, los educadores han visto una tendencia al individualismo en el trabajo colaborativo, lo que lleva a un compromiso insuficiente con el propio trabajo.

## 2. Desarrollo teórico: liderazgo directivo y trabajo en equipo

### a) Liderazgo directivo

El liderazgo directivo tiene un papel crucial en la mejora de las condiciones de trabajo y de los procesos de instrucción de los profesores, lo que redundará en buenos efectos sobre el aprendizaje de los alumnos (Aparicio et al., 2020). Es la capacidad de analizar e impactar en las acciones y conductas de un determinado grupo. Los objetivos se logran a través de interacciones humanas que proporcionan motivación, inspiración, organización y movilización del grupo hacia objetivos comunes (Maque y Quispe, 2021).

Según Barrientos y Alania (2021) considera las siguientes dimensiones para el liderazgo directivo:

#### *Liderazgo académico*

El papel del líder académico implica inspirar y animar a los miembros de la institución, alinear los objetivos y los valores con el propósito educativo y garantizar que se cumplan los objetivos de la escuela (Villasis, 2021). Un liderazgo académico eficaz requiere un enfoque visionario para establecer una trayectoria académica clara, atender las necesidades del profesorado y los estudiantes para fomentar un ambiente inclusivo e intelectualmente estimulante, poseer excelentes habilidades de comunicación y resolución de conflictos para manejar diversos puntos de vista y fomentar la cooperación, mostrar un pensamiento estratégico y competencia en la distribución de recursos para apoyar los objetivos de la institución, y mostrar un profundo compromiso con la excelencia académica mediante el fomento de la mejora continua y la innovación en la enseñanza, la investigación y la erudición (M. Hernández, 2013).

#### *Liderazgo situacional*

Este método se centra en la gestión de los trabajadores alineándose con el objetivo de la institución y ajustándose a las diferentes circunstancias del entorno educativo. Se contempla desde un punto de vista orientado a la transformación. Sugiere que se requiere inteligencia para asignar funciones y dirigir al equipo de manera eficiente (Garbanzo y Orozco, 2015). El liderazgo situacional se define por su método flexible y receptivo, donde el líder evalúa la etapa de crecimiento de los seguidores y modifica sus acciones adecuadamente. Esto requiere una serie de estilos de liderazgo que incluyen diferentes cantidades de acciones directivas y de apoyo, ajustadas en función de la habilidad y la

autoconfianza del seguidor en la actividad concreta. Los líderes situacionales utilizan una estrategia flexible para permitir que los seguidores evolucionen de la dependencia a la autonomía mientras alcanzan los objetivos del equipo, fomentando el aprendizaje y el crecimiento (Rivera y Delgado, 2021).

#### *Liderazgo innovador*

Se enfoca en mejorar los procesos actuales mediante el uso de métodos más favorables. Involucra a los profesores en la ejecución de estrategias que potencien su desarrollo, actividades que no suelen realizarse de manera rutinaria, dinamizando así la vida académica. Este estilo de liderazgo se caracteriza por su gran paciencia, ya que los resultados en las instituciones educativas tardan en hacerse evidentes (Garbanzo y Orozco, 2015).

El liderazgo innovador engloba cualidades únicas como la tendencia a la resolución innovadora de problemas y el pensamiento variado. Los líderes innovadores con una visión estratégica de futuro fomentan el descubrimiento, aceptan la ambigüedad y asumen riesgos medidos. Promueven un entorno de transparencia y diversidad, fomentando muchos puntos de vista y la innovación. Competentes en comunicación y trabajo en equipo, motivan a los equipos expresando una visión convincente y permitiendo a las personas utilizar sus capacidades particulares. Demuestran tolerancia al riesgo y una profunda comprensión de la dinámica del mercado, abogando por nuevas ideas y afrontando los problemas con resistencia y agilidad. Los líderes innovadores pueden desarrollar nuevas ideas y provocar cambios transformadores combinando visión, agilidad y un énfasis centrado en las personas. (Fontalvo y Cienfuegos, 2020)

#### *Liderazgo técnico*

Es la capacidad de un líder para gestionar y dirigir eficazmente un equipo u organización, con especial énfasis en las habilidades y conocimientos técnicos especializados requeridos para las funciones o actividades del grupo. Este estilo de liderazgo requiere una profunda comprensión de las características técnicas y especializadas de la industria o sector en el que se opera (Campos et al., 2020).

El liderazgo técnico tiene éxito debido a una fuerte mezcla de conocimiento e impacto. Requiere profundos conocimientos técnicos para ayudar a los ejecutivos a atravesar sistemas complejos y tomar decisiones bien fundadas. Es importante ser capaz

de convertir los entresijos técnicos en comunicaciones claras y concisas para promover la colaboración y la alineación dentro del ámbito técnico. Los líderes técnicos cualificados se centran en la solución de problemas utilizando métodos analíticos para abordar y superar los obstáculos. Tienen una visión de futuro centrada en la mejora de los procedimientos, el fomento de la innovación y la consecución de avances tecnológicos.

### *Liderazgo estratégico*

Este estilo de liderazgo requiere pensamiento estratégico, capacidad para prever y ajustarse a los cambios del entorno, toma de decisiones que respalden la visión y el objetivo de la organización, y capacidad para reunir equipos que lleven a cabo las actividades necesarias (de la Cruz Llatas, 2023). El liderazgo estratégico requiere una amplia gama de habilidades que incluyen una visión aguda a largo plazo.

El proceso comienza con la creación de una visión cautivadora que describa un estado futuro que motive y una a la empresa. Los líderes estratégicos son expertos en examinar el entorno, evaluando hábilmente los puntos fuertes y débiles internos, así como las oportunidades y peligros externos. Su capacidad analítica influye en su toma de decisiones, ayudándoles a atravesar circunstancias difíciles y a elegir el mejor curso de acción. La comunicación eficaz y el trabajo en equipo son esenciales para traducir una visión en estrategias reales y movilizar a las personas hacia objetivos comunes. Tienen conocimientos de asignación de recursos y diseño organizativo, lo que les permite crear estructuras eficientes y distribuir estratégicamente los recursos para optimizar su efecto. Los líderes estratégicos demuestran agilidad y adaptabilidad respondiendo con prontitud a los cambios del entorno y modificando su dirección con resiliencia y perspicacia. Su destreza en la visión, el análisis, la comunicación y la adaptabilidad les permite guiar eficazmente a las organizaciones hacia el éxito duradero en un entorno dinámico y competitivo (López-Lemus et al., 2020).

### **b) Trabajo en equipo**

Con respecto al trabajo en equipo según Mañas et al. (2016), la cooperación sirve como mecanismo que mejora la competencia individual y organizativa, además de facilitar el avance de los procedimientos. El trabajo en equipo mejora la competencia de las personas y las organizaciones, lo que conduce a una mayor eficiencia. García et al., (2016) sugieren que la cooperación grupal implica alcanzar un objetivo común mediante una combinación de contribuciones individuales y colaborativas, tal y como afirman. Los profesionales que

se enfrentan a intrincados requisitos laborales en su empleo deben poseer el talento esencial del trabajo en equipo. Se trata de una capacidad sofisticada y diversa, dinámica y multidimensional.

El trabajo en equipo es un aspecto crucial de la dirección de grupos, que contribuye a la promoción de un entorno de trabajo positivo, como afirman con López et al. (2019). Castañeda (2019) enfatiza que la cooperación grupal es un enfoque de gestión crucial que mejora el ambiente organizacional y ayuda a los trabajadores a llevar a cabo sus responsabilidades cotidianas con mayor eficacia y eficiencia. Estos logros influyen positivamente en el éxito institucional.

### 3. Metodología

La metodología para esta investigación fue de enfoque cuantitativo, para analizar la relación entre variables utilizando datos medidos y numéricos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) destacaron que los enfoques cuantitativos ofrecen precisión y la posibilidad de aplicar las conclusiones a grupos más amplios. De tipo básica, Hacer más énfasis en ampliar nuestra comprensión de los conceptos de liderazgo directivo, de diseño no experimental lo que significa que no manipula variables para observar sus efectos. Esta investigación utilizó el nivel correlacional para investigar las posibles asociaciones entre las variables, centrándose especialmente en el liderazgo directivo y los esfuerzos de colaboración de los profesores.

Los participantes en esta investigación fueron el personal docente de la institución educativa, compuesto por un total de 140 instructores de enseñanza primaria y secundaria. La muestra del estudio se determinó mediante un muestreo no probabilístico. Esta aleatoriedad de "estudio censal" ofrece una serie de ventajas. La utilización del método de encuesta, que es preciso y fiable, demuestra la validez de los datos y aumenta la credibilidad general del estudio.

Se utilizaron dos cuestionarios distintos como instrumento de recolección de datos, uno se referido al "liderazgo directivo" y el otro al "trabajo en equipo". El instrumento de evaluación utilizado para evaluar el trabajo en equipo consta de 41 ítems organizados en siete dimensiones, mientras que el cuestionario diseñado para evaluar el liderazgo directivo consta de 28 ítems organizados en cinco dimensiones. Un grupo de especialistas validó su validez y se realizó una prueba piloto para comprobar su fiabilidad. El valor alfa de Cronbach obtenido de 0,92 significa un alto grado de fiabilidad.

#### 4. Resultados y discusión

##### *Variable liderazgo directivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	36	25,7	25,7
En desacuerdo	35	25,0	50,7
De acuerdo	34	24,3	75,0
Completamente de acuerdo	35	25,0	100,0
Total	140	100,0	

En cuanto al liderazgo del director, dentro de los resultados por variable, y evidenciado en la tabla, el 25,71% se encuentra completamente en desacuerdo que el liderazgo del director es óptimo. En cuanto al 25% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo con que sea óptimo; contrariamente a esto, el mismo porcentaje se encuentra completamente de acuerdo. Finalmente, el 24,29% se encuentra de acuerdo. Los resultados respecto al liderazgo del director en la I. E. se deben a que existe una diversidad de opiniones entre los encuestados.

##### *Variable trabajo en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	35	25,0	25,0
En desacuerdo	38	27,1	52,1
De acuerdo	32	22,9	75,0
Completamente de acuerdo	35	25,0	100,0
Total	140	100,0	

En esta tabla se observa que la mayoría de docentes (27,14%) se encuentra en desacuerdo con que el trabajo en equipo es óptimo; el 25% de los encuestados se encuentra completamente en desacuerdo. Contrario a eso, el mismo porcentaje (25%) se encuentra completamente de acuerdo; por último, el 22,86% se encuentra de acuerdo. Los datos presentados se deben a que en la I. E. enfrenta desafíos en la percepción del trabajo en equipo y el liderazgo directivo, ya que los docentes tienen opiniones diversas al respecto

*Correlación entre liderazgo directivo y trabajo en equipo*

			Liderazgo del director	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según el coeficiente Spearman entre "liderazgo del director" y "trabajo en equipo" es de 0,869, lo que indica una correlación positiva fuerte entre estas dos variables. Esto significa que a medida que la puntuación de "liderazgo del director" aumenta (o disminuye), es probable que la puntuación en "trabajo en equipo" también aumente (o disminuya) en una proporción significativa.

La presente investigación revela hallazgos que difieren en comparación con investigaciones existentes, planteando preguntas valiosas para una exploración más profunda y así mismo se comprobó la hipótesis, aceptando la hipótesis alterna. El estudio concuerda con otras investigaciones realizadas por Aparicio et al. (2020), Méndez (2022) y Solís (2020) al confirmar una correlación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la cooperación docente. Los estilos de liderazgo efectivos que promueven la comunicación abierta, la toma de decisiones colaborativa y la confianza pueden establecer situaciones favorables para la colaboración y la realización profesional. El estudio se alinea con las investigaciones realizadas por Barrientos et al. (2021) y Simbron y Sanabria (2020a) al destacar el impacto crucial del liderazgo en el clima organizacional y la satisfacción laboral. La eficacia percibida de muchos aspectos del liderazgo en el I. E. Clorinda Matto de Turner refuerza esta idea.

No obstante, el estudio presenta perspectivas divergentes en comparación con algunos estudios anteriores. Este estudio destaca el papel esencial de la cooperación en la eficacia del profesorado en el marco de la Clorinda Matto de Turner, y contrasta con los resultados según los cuales algunos grupos profesionales no dan tanta prioridad al trabajo en equipo. Esta diferencia pone de relieve cómo las responsabilidades profesionales y las culturas escolares pueden influir en la importancia concedida a la cooperación. La diferencia entre la correlación positiva mostrada en esta investigación en relación con la cooperación de los profesores y el liderazgo de los directores, y la falta de correlación

identificada por Venero (2020), pone de relieve la importancia de las circunstancias contextuales y las diferentes interpretaciones de los estilos de liderazgo. Comprender estos matices es esencial para ajustar las estrategias de liderazgo a entornos particulares.

## 5. Conclusiones

Este artículo concluye al debate actual sobre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo, que al comprender el impacto de los elementos contextuales en el liderazgo y la colaboración es esencial para futuros estudios. Estudiar cómo interactúan la cultura escolar, las influencias externas y los comportamientos individuales de liderazgo podría mejorar nuestra comprensión de su intrincada relación. Esto puede incluir el examen de cómo la demografía de los estudiantes, la participación de los padres y los atributos de la comunidad influyen en las estrategias de liderazgo exitosas y en las atmósferas de cooperación en las escuelas.

Al poner de relieve resultados que coinciden y divergen de la investigación actual, subraya la necesidad de estrategias de desarrollo del liderazgo y de creación de equipos adaptadas a los contextos individuales. El estudio examina distintos estilos de liderazgo, las dificultades propias de la cooperación y sus efectos en el rendimiento de los alumnos. Podría ayudar a mejorar las estrategias de liderazgo para mejorar los entornos educativos. Los líderes educativos pueden mejorar los logros de los alumnos y el rendimiento escolar fomentando la cooperación, la responsabilidad compartida y la comunicación abierta en su entorno.

## Referencias

- Abarca, S. y García, M. y Ortiz, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas Revista Científico Pedagógica*, 2(54), 172–188. <https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/79/126>
- Aparicio, C. y Sepúlveda, F. y Valverde, X. y Cárdenas, V. y Contreras, G. y Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19–41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Aravena, F. (2020). Procesos de Selección de Directores Escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. *Revista Académica Evaluada Por Pares, Independiente, de Acceso Abierto y Multilingüe*, 28(171), 1-20. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4666>

- Araya, E. y Dalorzo, P. (2020). *El trabajo en equipo y su relación con la regulación emocional en equipos interdisciplinarios de primaria de la región de Heredia durante el año 2019* [Universidad de Costa Rica].  
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19259/>
- Campos, L. y Sánchez, A. y Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174.  
<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Canseco, F. y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: Una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 21(2), 183–194.  
[https://www.researchgate.net/publication/315662157\\_COMUNICACION\\_LABORAL\\_UNA\\_PROPUESTA ESTRATEGICA PARA FACILITAR\\_EL\\_QUEHACER\\_DE\\_LOS\\_EQUIPOS\\_DE\\_TRABAJO](https://www.researchgate.net/publication/315662157_COMUNICACION_LABORAL_UNA_PROPUESTA ESTRATEGICA PARA FACILITAR_EL_QUEHACER_DE_LOS_EQUIPOS_DE_TRABAJO).
- Cardenas, M. (2011). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo de equipo en al ámbito organizacional*. PUCP.
- Castañeda, B. (2019). *Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3724>
- Condori, G. (2020). Liderazgo transformacional y desempeño directivo en el desarrollo del clima organizacional en Instituciones Públicas del Cusco. *Revista Científica de Investigación Andina*, 20(1), 1–13.  
<https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/837>
- Córdova, E. y Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300231](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231)
- de la Cruz Llatas, O. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: una revisión de la literatura 2018–2022. *Disciplinarios*, 2(3), 1-24. :  
<https://doi.org/10.71727/disciplinarios.v2i3.133>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2015). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15–29.  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento. Revista Científico-Profesional*, 5(3), 850–864. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398410>

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación : Las Rutas Cuantitativas, Cualitativa y Mixta* (McGRAW-HILL (ed.); I).
- Hernández, G. y Martínez, Á. y Iménez, R. y Jiménez, F. (2019). Métricas de productividad para equipo de trabajo de desarrollo ágil de software: una revisión sistemática. *TecnoLógicas*, 22, 63–81.  
<https://www.redalyc.org/journal/3442/344262226007/html/>
- Hernández, L. y Muñoz, M. y Mejía, J. y Peña, A. y Rangel, N. y Torres, C. (2017). Una revisión sistemática de la literatura enfocada en el uso de gamificación en equipos de trabajo en la ingeniería de software. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 21, 33–50. <https://doi.org/10.17013/risti.21.33-50>
- Mañas, G. P. y Mas, O. y Torrelles, C. (2016). La evaluación de la competencia “trabajo en equipo” de los estudiantes universitarios. *RIDU Revista d’Innovació Docent Universitària*, 8, 86–97. <https://doi.org/10.1344/ridu2016.8.10>
- MEN - Colombia. (2022). *El liderazgo directivo: Una apuesta por la calidad de la educación en Colombia*.
- Unesco. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*.
- Weinstein, J. y Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 13(3).  
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-468>