



## El clima organizacional en el contexto de las instituciones educativas de la básica primaria

The organizational climate in the context of primary educational institutions

Le climat organisationnel dans le contexte des institutions éducatives de l'enseignement primaire

O clima organizacional no contexto das instituições educativas do ensino fundamental primário

**Patricia Chica Miranda**

[patriciachica@gmail.com](mailto:patriciachica@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-5107-5223>

**Institución Educativa Mimbres, Ciénaga de Oro – Colombia**

### RESUMEN

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el que se llevan a cabo las actividades laborales dentro de una organización. Por lo cual, se busca comprender los aportes teóricos sobre las diferentes estrategias para optimizar el Clima Organizacional en instituciones educativas en el nivel básica primaria. Ello fue posible gracias a al proceso llevado a cabo dentro de una revisión sistemática de 20 artículos de investigación, y se identificaron tres categorías como clima organizacional, factores que influyen en el clima organizacional, relación entre el clima organizacional y los procesos de liderazgos. Para la recopilación de la información se proponen técnicas tales como: revisión documental. Los hallazgos permitirán establecer recomendaciones precisas para que las integren en cada contexto educativo. Concluyendo que el clima organizacional es fundamental para poder desarrollar acciones de liderazgo en las instituciones educativas que apunten a mejoras en el desempeño laboral.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Clima escolar, Motivación





## ABSTRACT

Organizational climate refers to the psychological environment in which work activities are carried out within an organization. Therefore, this study aims to understand the theoretical contributions about different strategies to optimize the Organizational Climate in educational institutions at the primary level. This was made possible through a systematic review of 18 research articles, and three categories were identified: organizational climate, factors influencing organizational climate, and the relationship between organizational climate and leadership processes. Techniques such as documentary review are proposed for information gathering. The findings will allow for the establishment of precise recommendations to be integrated into each educational context. It concludes that the organizational climate is fundamental for developing leadership actions in educational institutions that aim at improvements in work performance.

**Key words:** Organizational climate, School climate, Motivation

## RESUMO

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico no qual as atividades de trabalho são realizadas dentro de uma organização. Portanto, este estudo visa compreender as contribuições teóricas sobre diferentes estratégias para otimizar o Clima Organizacional em instituições educacionais no nível primário. Isso foi possível por meio de uma revisão sistemática de 20 artigos de pesquisa, e três categorias foram identificadas: clima organizacional, fatores que influenciam o clima organizacional e a relação entre o clima organizacional e os processos de liderança. Técnicas como revisão documental são propostas para a coleta de informações. As descobertas permitirão o estabelecimento de recomendações precisas para serem integradas em cada contexto educacional. Conclui-se que o clima organizacional é fundamental para desenvolver ações de liderança em instituições educacionais que visam melhorias no desempenho de trabalho.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Clima escolar, Motivação



## RÉSUMÉ

Le climat organisationnel se réfère à l'environnement psychologique dans lequel les activités de travail sont menées au sein d'une organisation. Par conséquent, cette étude vise à comprendre les contributions théoriques sur les différentes stratégies pour optimiser le Climat Organisationnel dans les institutions éducatives au niveau primaire. Cela a été rendu possible grâce à une revue systématique de 18 articles de recherche, et trois catégories ont été identifiées : le climat organisationnel, les facteurs influençant le climat organisationnel, et la relation entre le climat organisationnel et les processus de leadership. Des techniques telles que la revue documentaire sont proposées pour la collecte d'informations. Les résultats permettront d'établir des recommandations précises pour les intégrer dans chaque contexte éducatif. Il en conclut que le climat organisationnel est fondamental pour développer des actions de leadership dans les institutions éducatives visant des améliorations dans la performance de travail.

**Mots-clés:** Climat organisationnel, Climat scolaire, Motivation

## INTRODUCCIÓN

En el entorno dinámico y exigente de las instituciones educativas, particularmente en el nivel de básica primaria, el clima organizacional emerge como un elemento crítico que influye no solo en el desempeño y bienestar de docentes y estudiantes, sino también en la eficacia general de la institución. La comprensión del clima organizacional, definido por García (2009) como un factor clave en el desarrollo empresarial cuyo estudio, diagnóstico y mejora impactan directamente en el espíritu de la organización, se extiende a las instituciones educativas. Esta perspectiva subraya la importancia de analizar cómo las características del clima organizacional afectan los procesos de enseñanza y aprendizaje, la motivación del personal y el ambiente educativo en su conjunto.



La relevancia de investigar el clima organizacional en el contexto educativo radica en la capacidad de este para actuar como un predictor de satisfacción laboral, compromiso organizacional y, por ende, un indicador de la calidad educativa ofrecida a los estudiantes. La adaptación de los principios del clima organizacional, tradicionalmente explorados en el ámbito empresarial, al sector educativo, permite un análisis riguroso de cómo las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos de una institución influyen en su dinámica interna. Así, este artículo se propone revisar exhaustivamente la literatura existente sobre el clima organizacional en las instituciones de básica primaria, con el objetivo de identificar estrategias efectivas que promuevan un ambiente positivo, propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.

El estudio del clima organizacional en el ámbito de las instituciones educativas se presenta como un terreno fértil para la investigación debido a la complejidad y la diversidad de factores que influyen en su configuración. Aunque se reconoce que el concepto de clima organizacional carece de una unificación teórica conceptual, diversas investigaciones han intentado esclarecer sus contornos sin llegar a un consenso sobre cuál de estas conceptualizaciones ha recibido mayor apoyo. Chiavenato (2011), enfatiza que el clima es favorable cuando cumple con las necesidades personales de los integrantes de la organización y eleva su moral, señalando así la importancia de la satisfacción y el bienestar individual dentro del entorno organizacional.

Ante ello, Pedraza (2018), amplía esta visión al identificar múltiples dimensiones que caracterizan el clima organizacional, tales como la estructura organizacional, el sistema de recompensa, la confianza, el apoyo, la calidez, la autonomía, y el liderazgo, entre otros. Esta concepción multidimensional destaca la





complejidad del clima organizacional y su impacto sobre la motivación, la responsabilidad, el reconocimiento, la competencia, la flexibilidad organizacional e innovación, los riesgos, la comunicación, y la cooperación. Tal diversidad de factores subraya que el clima organizacional es un constructo que abarca tanto el ambiente físico como las relaciones interpersonales y la estructura de la organización, enfatizando su relevancia en el análisis de la dinámica organizacional en las instituciones educativas.

Por otro lado, Johnston (1997) y Stephen (1998) contribuyen a la comprensión del clima organizacional desde perspectivas complementarias, resaltando su naturaleza dual que incumbe tanto al individuo como a la organización. Johnston apunta a que el clima organizacional es un atributo compartido, reforzando la idea de que no es exclusivo ni del individuo ni de la organización, sino un fenómeno colectivo que emerge de sus interacciones. Stephen, por su parte, se enfoca en el comportamiento dentro de las organizaciones, sugiriendo que el estudio sistemático de actos y actitudes es fundamental para entender la esencia del clima organizacional.

La historia del clima organizacional en las instituciones educativas estadounidenses se remonta a principios del siglo XX. Durante este tiempo, hubo un cambio significativo en la forma en que se gestionaban las escuelas, con un movimiento hacia un modelo más burocrático (Vera et al., 2021). Este modelo enfatizaba la jerarquía y el control, con líneas claras de autoridad y procedimientos estandarizados. Si bien este enfoque tuvo sus beneficios, también condujo a un clima organizacional rígido e inflexible, que podría sofocar la creatividad y la innovación. Con el tiempo, se han realizado esfuerzos para alejarse de este modelo





y avanzar hacia un enfoque más participativo y colaborativo, que fomente un clima organizacional más positivo.

El clima organizacional en las instituciones educativas de América y Colombia está influenciado por diversos factores económicos (Burgos-Briones, 2022). Estos factores incluyen la disponibilidad de recursos financieros, el nivel de financiación asignado a las instituciones educativas y la estabilidad económica del país. En Colombia, por ejemplo, la disponibilidad de recursos financieros ha sido identificada como un factor importante en la configuración del clima organizacional de las instituciones educativas (Parra et al., 2021). La estabilidad económica de un país también influye en la determinación del nivel de inversión en educación, lo que, a su vez, influye en el clima organizacional en las instituciones educativas. Los factores económicos, por tanto, tienen un impacto significativo en el clima organizacional de las instituciones educativas de América y Colombia.

El clima organizacional se puede definir como la percepción compartida del ambiente de trabajo por parte de los miembros de una organización (Santana , 2021). Los procesos de liderazgo, por otro lado, se refieren a las acciones y estrategias empleadas por los líderes para lograr las metas organizacionales. En las instituciones educativas, los procesos de liderazgo son cruciales para lograr el éxito académico y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo. La interdependencia del clima organizacional y los procesos de liderazgo en las instituciones educativas se ha convertido en un tema de investigación, ya que estos dos factores están estrechamente relacionados (De La Cruz-Urrutia, 2022). El clima organizacional puede impactar directamente la efectividad de los procesos de liderazgo, y un liderazgo efectivo puede contribuir a crear un clima organizacional positivo (Blanco-López et al., 2021).





Una estrategia eficaz para mejorar el clima organizacional es fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación entre los miembros del personal (Mestanza , 2022). Se debe brindar a los docentes oportunidades para compartir sus pensamientos y opiniones, y sus comentarios deben tenerse en cuenta al tomar decisiones que afecten a la escuela u organización. La retroalimentación debe ser constructiva y estar dirigida a mejorar el desempeño de los docentes y de la organización (Erkasap y Ülgen, 2023). Este enfoque puede ayudar a fomentar un sentido de propiedad y compromiso entre los miembros del personal, así como a mejorar la calidad general de la enseñanza y el aprendizaje.

## **MÉTODO**

El estudio fue desarrollado a partir de una metodología que incluyó una revisión sistemática. Esta técnica es un tipo de investigación científica que consiste en recopilar y sintetizar toda la información disponible y relevante generada por estudios anteriores sobre un tema o pregunta de investigación específica. El propósito principal de una revisión sistemática es proporcionar una evaluación comprensiva y objetiva de la literatura existente. Por lo que, se caracteriza por utilizar métodos rigurosos y transparentes para la identificación, selección, evaluación y síntesis de los estudios relevantes. Estos métodos incluyen:

La revisión debe tener preguntas de investigación claramente definidas y específicas. Criterios de inclusión y exclusión explícito; esto determina qué estudios se considerarán para la revisión, basándose en factores como tipo de estudio, población investigada, contexto y otros elementos relevantes. Se realiza una búsqueda detallada en varias bases de datos y fuentes de información para encontrar tantos estudios relevantes como sea posible, reduciendo el sesgo de





publicación. Para ello, se revisaron 20 estudios entre artículos e investigaciones con relevancia en el tema abordado. Se analiza la calidad metodológica de cada estudio incluido para asegurar la fiabilidad y validez de los resultados que se sintetizan.

Los datos de los estudios seleccionados se combinan y resumen, a menudo utilizando técnicas estadísticas como el meta-análisis, si los datos lo permiten. La revisión sistemática realizada en este estudio ha permitido identificar las estrategias óptimas para optimizar el clima organizacional en instituciones educativas, integrando de manera efectiva los hallazgos de diversos estudios y proporcionando así una base de evidencia sólida para futuras intervenciones y políticas. A continuación, se presentan los criterios de inclusión utilizados en este artículo:

Para esta revisión, se ha establecido un conjunto de criterios específicos en cuanto a la selección de los estudios relevantes. En primer lugar, el período de publicación de los estudios que se considerarán abarca desde el año 2020 hasta el 2023, asegurando así que la información recopilada sea reciente y pertinente. En cuanto al idioma, los estudios incluidos serán aquellos publicados en inglés, español, portugués y francés, permitiendo una diversidad lingüística que amplía el alcance de la revisión. Respecto al tipo de estudios, se focalizará en aquellos de naturaleza empírica y las revisiones sistemáticas que se centren de manera explícita en el análisis del clima organizacional dentro de las instituciones educativas de básica primaria. Esto es fundamental para obtener una perspectiva clara y directamente relacionada con el ámbito de interés. Finalmente, se requerirá que los estudios estén indexados en bases de datos de reconocido prestigio como Scopus, Web of Science y ERIC.





## RESULTADOS

En esta sección del documento, se presentan los hallazgos derivados de una revisión sistemática centrada en examinar exhaustivamente las investigaciones sobre el clima organizacional en las instituciones educativas. Los estudios analizados han sido categorizados y analizados bajo tres ejes temáticos principales. Primero, se explora el clima organizacional en sí mismo, definiéndolo como la percepción compartida del ambiente laboral por los miembros de una organización y su impacto directo en la motivación y desempeño laboral. En segundo lugar, se abordan los factores que influyen en el clima organizacional, incluyendo variables como las políticas internas, la comunicación, la estructura organizacional, y la participación de la comunidad, mostrando cómo estos factores moldean la percepción del clima laboral.

### Primera categoría: Clima organizacional

**Tabla 1**

*Primera categoría: Clima organizacional*

Autor (es)	Título	Hallazgos
(Achote y otros, 2022)	Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC)	Los hallazgos indican que un clima organizacional positivo está directamente relacionado con un mejor desempeño laboral del personal de la federación, resaltando la importancia de un ambiente de trabajo saludable para optimizar la productividad.
(Badrianto y Ekhsan, 2020)	Effect of work environment and job satisfaction on Employee performance in pt. Nesinak industries.	El estudio revela que tanto el ambiente de trabajo como la satisfacción laboral tienen un impacto significativo en el rendimiento de los empleados, sugiriendo que mejorar estas áreas puede conducir a mejoras en la eficiencia y la efectividad organizacional.





---

<b>(Barrios y otros, 2020)</b>	Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio	Este estudio destaca cómo el clima organizacional influye en la participación comunitaria dentro de una institución educativa, demostrando que un clima positivo facilita una mayor colaboración y compromiso comunitario.
<b>(Blanco-López y otros, 2021)</b>	Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial	Los resultados muestran que diversos factores, incluyendo las relaciones interpersonales y las políticas administrativas, configuran el clima organizacional en los centros educativos, afectando tanto a docentes como a estudiantes.
<b>(Briceño, 2021)</b>	Relaciones interpersonales entre docentes y administrativos desde la perspectiva de los actores educativos	Este estudio subraya la importancia de las relaciones interpersonales saludables entre el personal docente y administrativo, y cómo estas relaciones afectan la percepción del clima organizacional en un contexto educativo.
<b>(Burgos-Briones, 2022)</b>	El clima organizacional en organizaciones educativas	El análisis revela que el clima organizacional en las instituciones educativas es crucial para el desarrollo y la implementación de políticas educativas efectivas, impactando directamente en el rendimiento académico y administrativo.
<b>(Hincapié y Orellana, 2019)</b>	Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia	Este estudio destaca cómo un clima organizacional positivo puede mejorar significativamente la satisfacción y la motivación del personal docente en las instituciones educativas.
<b>(Luque, 2018)</b>	Percepción del clima organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina.	Los hallazgos indican que un clima organizacional positivo está fuertemente correlacionado con altos niveles de motivación laboral entre los docentes.
<b>(Mestanza, 2022)</b>	Estrategia de satisfacción laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la cadena de boticas Inkafarma- Chiclayo	El estudio sugiere que las estrategias orientadas a mejorar la satisfacción laboral pueden tener un impacto positivo en el clima organizacional y, por ende, en la productividad general.
<b>(Erkasap y Ülgen, 2023)</b>	An investigation on the effect of enneagram types on organisational dissent	Este estudio explora cómo los diferentes tipos de eneagrama afectan el disenso organizacional. Los hallazgos sugieren que ciertos tipos de eneagrama están más inclinados a expresar desacuerdo y disenso de

---





---

		manera constructiva, lo que puede influir significativamente en la dinámica organizacional. Los investigadores encontraron que los tipos con tendencias más introspectivas y analíticas tienden a promover discusiones que pueden conducir a innovaciones y mejoras, mientras que otros tipos podrían fomentar un clima de confrontación o resistencia al cambio.
<b>(Molina y Pérez, 2006)</b>	El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio	Se identificaron que cuando los educadores adoptan un estilo de comunicación abierta y empática, los estudiantes tienden a responder con un mayor compromiso y entusiasmo hacia sus estudios.

Los hallazgos de la revisión sistemática sobre el clima organizacional en diversas organizaciones, incluidas instituciones educativas, muestran de manera consistente que un clima positivo es crucial para la productividad, la motivación y la satisfacción tanto de los empleados como de los estudiantes. Estudios como los de Achote y otros (2022) y Mestanza (2022) ilustran cómo un ambiente laboral saludable y estrategias enfocadas en la satisfacción laboral son esenciales para optimizar el rendimiento del personal. Asimismo, investigaciones como la de Badrianto y Ekhsan (2020) refuerzan la idea de que un buen ambiente de trabajo y la satisfacción laboral contribuyen significativamente al rendimiento de los empleados, subrayando la importancia de gestionar de manera efectiva estos aspectos para mejorar la eficiencia organizacional.

En el contexto educativo, los estudios como los de Blanco-López y otros (2021) y Luque (2018) destacan cómo el clima organizacional afecta directamente tanto a docentes como a estudiantes, mostrando que factores como las relaciones interpersonales y las políticas administrativas juegan un papel determinante en la formación de un clima propicio para el aprendizaje y la enseñanza. Además, la investigación de Briceño (2021) y Molina y Pérez (2006) enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales saludables entre el personal docente y administrativo,



y cómo estas influyen positivamente la percepción del clima organizacional en un contexto educativo.

### Segunda categoría: factores que influyen en el clima organizacional

Tabla 2 Segunda categoría: factores que influyen en el clima organizacional

Autor (es)	Título	Hallazgos
(Santa y Solís, 2020)	Análisis de la política educativa: revisión sistemática en américa latina.	Este estudio proporciona una visión general de cómo las políticas educativas en América Latina influyen en el clima organizacional de las instituciones educativas.
(Vera y otros, 2021)	Gestión directiva y clima organizacional en las Instituciones Educativas de América Latina	os autores concluyen que la gestión directiva es fundamental para el desarrollo de un clima organizacional que soporte la eficacia y la eficiencia educativa en la región.
(Daza y otros, 2021)	Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana	Los hallazgos indican que un clima organizacional positivo, caracterizado por la comunicación efectiva, el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, y la promoción de un ambiente laboral seguro y de apoyo, está directamente correlacionado con altos niveles de satisfacción y productividad laboral.

Santa y Solís (2020), identifican las políticas educativas como catalizadores significativos que influyen en el clima organizacional, destacando que políticas bien diseñadas pueden promover un entorno más colaborativo y eficiente. Por otro lado, Vera et al. (2021), enfatizan la función de la gestión directiva en la formación de un clima organizacional que respalda la eficacia y eficiencia educativa. Subrayan que un liderazgo efectivo y consciente es vital para fomentar un clima organizacional positivo que pueda respaldar los objetivos estratégicos de la institución.

Daza et al. (2021), amplían esta perspectiva al demostrar que en el sector empresarial, especialmente en las empresas del sector palmero en la región Caribe

colombiana, factores como la comunicación efectiva, el reconocimiento de los empleados, y un ambiente laboral seguro y solidario, son esenciales para fomentar la satisfacción y la productividad laboral. Además, señalan que la transparencia en la gestión y la equidad en el tratamiento de los trabajadores son fundamentales para mantener un clima positivo que incentive la lealtad y el compromiso de los empleados.

Esta reflexión sobre cómo los factores administrativos y de política educativa influyen en el clima organizacional destaca la necesidad de estrategias de gestión bien consideradas y políticas inclusivas que aborden de manera efectiva las necesidades y expectativas de todos los miembros de la organización. Estos hallazgos resaltan la conexión integral entre una buena administración y un ambiente de trabajo óptimo, subrayando la importancia de considerar estos elementos al diseñar intervenciones para mejorar el clima organizacional.

### **Tercera categoría: relación entre el clima organizacional y los procesos de liderazgos**

*Tabla 3 Tercera categoría: relación entre el clima organizacional y los procesos de liderazgos*

<b>Autor (es)</b>	<b>Título</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>(Parra y otros, 2021)</b>	Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero.	Se observó que el liderazgo tiene un impacto directo en el clima organizacional, y que líderes efectivos pueden propiciar un ambiente más positivo y productivo.
<b>(Macancela y Paredes, 2021)</b>	El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira.	Este estudio muestra cómo el liderazgo efectivo durante la crisis sanitaria ayudó a mantener un clima organizacional estable que apoyó la continuidad educativa.



---

<b>(Estrada y Mamani, 2020)</b>	Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica.	Los autores encontraron que el compromiso organizacional es un predictor clave del desempeño docente, sugiriendo que estrategias dirigidas a mejorar el compromiso podrían beneficiar significativamente la calidad de la enseñanza.
<b>(De La Cruz-Urrutia, 2022)</b>	Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria	Los hallazgos revelan que los líderes que adoptan un enfoque proactivo y comunicativo, manteniendo al mismo tiempo un alto grado de empatía y apoyo, son capaces de mantener un clima organizacional positivo, a pesar de las circunstancias adversas. Este tipo de liderazgo no solo mejora la adaptabilidad y la resiliencia organizacional, sino que también contribuye a mantener la moral alta entre los empleados durante períodos de incertidumbre.
<b>(Santana , 2021)</b>	Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá	Los resultados indican que los líderes que fomentan la transparencia, la justicia y el desarrollo profesional no solo mejoran el clima laboral sino que también incrementan la eficiencia operativa y la satisfacción laboral, destacando la relación directa entre un buen liderazgo y un mejor desempeño organizacional.
<b>Pedraza (2018)</b>	“El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”	Como resultados más sobresalientes, se identificaron ocho factores que describen el clima organizacional y confirman la estructura subyacente del modelo de Litwin y Stringer.
<b>(Ortiz y otros, 2013)</b>	Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros.	Los investigadores sugieren que futuras investigaciones deberían explorar cómo los líderes transformacionales pueden adaptarse a diferentes culturas organizacionales y contextos económicos, especialmente en un mundo cada vez más globalizado y digitalizado.

---





Los estudios revisados en la tercera categoría demuestran de manera convincente cómo el liderazgo no solo moldea el clima organizacional, sino que juega un papel esencial en la optimización de la productividad y el bienestar general en distintos ámbitos laborales. Las investigaciones de Parra y otros (2021), Macancela y Paredes (2021), y De La Cruz-Urrutia (2022) resaltan cómo diferentes estilos de liderazgo inciden directamente en la creación de un ambiente laboral que puede soportar crisis, fomentar la colaboración y mantener la estabilidad. Este impacto es visible no solo en la capacidad de los líderes para gestionar situaciones de crisis, sino también en su habilidad para mantener y potenciar la motivación y el compromiso de sus equipos. Así, los hallazgos sugieren que el desarrollo de capacidades de liderazgo en las organizaciones no es simplemente un complemento, sino una necesidad estratégica que influye profundamente en la calidad del clima organizacional y, por ende, en el éxito general de la organización. Estos insights son fundamentales para cualquier estrategia dirigida a mejorar la eficacia organizacional, y subrayan la importancia de integrar prácticas de liderazgo efectivo en todos los niveles de la gestión.

## **DISCUSIÓN**

### **Clima organizacional**

La discusión de los resultados sobre el clima organizacional, basada en una variedad de estudios, subraya cómo un ambiente de trabajo positivo y saludable influye decisivamente en el rendimiento, la satisfacción y la participación tanto en contextos empresariales como educativos. Los hallazgos de Achote y otros (2022) y Mestanza (2022) resaltan la correlación entre un clima organizacional favorable y un mejor desempeño laboral, enfatizando la necesidad de ambientes laborales





optimizados para la productividad. Esta idea se ve complementada por Badrianto y Ekhsan (2020), quienes identifican cómo la satisfacción en el trabajo, derivada de un buen ambiente laboral, contribuye de manera significativa a la eficacia organizacional.

Además, los estudios de Barrios y otros (2020) y Blanco-López y otros (2021), muestran cómo el clima organizacional en las instituciones educativas no solo afecta a los empleados sino también a los procesos participativos y educativos, resaltando que la colaboración y el compromiso comunitario son cruciales para el éxito educativo. Briceño (2021) y Hincapié y Orellana (2019) enfocan sus investigaciones en el efecto de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones educativas, argumentando que un ambiente de apoyo mutuo mejora tanto la motivación del personal docente como su satisfacción laboral.

Por otro lado, Burgos-Briones (2022) y Luque (2018) discuten cómo un clima organizacional positivo es indispensable para la implementación de políticas educativas efectivas, influenciando directamente el rendimiento académico y administrativo. Esto se ve corroborado por Molina y Pérez (2006), quienes identifican que las dinámicas interpersonales dentro del aula son vitales para el rendimiento y la satisfacción de los estudiantes. En resumen, la investigación sobre el clima organizacional, a través de diversos estudios, subraya la importancia de fomentar ambientes de trabajo y educativos que no solo promuevan la productividad y la eficiencia, sino también la satisfacción, el bienestar y el compromiso de todos los involucrados. Estos hallazgos sugieren que las intervenciones dirigidas a mejorar el clima organizacional pueden tener impactos profundos y extensos, desde mejorar la dinámica interpersonal hasta potenciar el rendimiento organizacional en general.





### **Factores que influyen en el clima organizacional**

Los estudios revisados en la segunda categoría revelan una conexión profunda entre los factores de gestión y las políticas y su influencia en el clima organizacional tanto en el sector educativo como empresarial en América Latina. Las investigaciones de Santa y Solis (2020), Vera et al. (2021), y Daza et al. (2021) convergen en destacar la significativa repercusión que tienen la gestión y las políticas internas en la creación de un entorno de trabajo propicio y eficiente. Santa y Solis (2020) exploran cómo las políticas educativas afectan el clima organizacional de las instituciones educativas en América Latina, encontrando que políticas bien estructuradas y adaptadas a las necesidades locales pueden mejorar enormemente el ambiente organizacional. Este hallazgo es crucial, puesto que subraya la importancia de las decisiones políticas no sólo a nivel macro, sino también en su implementación práctica dentro de las escuelas, influyendo directamente en el bienestar y la productividad de los educadores y estudiantes.

Por otro lado, Vera y otros (2021), enfatizan el papel de la gestión directiva en las instituciones educativas. Ellos argumentan que un liderazgo efectivo es esencial para el desarrollo de un clima organizacional que apoye los objetivos de eficacia y eficiencia educativa. Esto sugiere que los líderes educativos deben poseer no sólo habilidades administrativas, sino también competencias en la gestión de recursos humanos y una profunda comprensión de cómo su estilo de liderazgo y decisiones afectan el clima organizacional.

Adicionalmente, Daza y otros (2021) proporcionan una perspectiva desde el sector empresarial, específicamente en las empresas palmeras de la región Caribe colombiana, donde un buen clima organizacional, marcado por la comunicación efectiva y el reconocimiento de los trabajadores, se asocia con alta satisfacción y





productividad. Este estudio destaca también la importancia de la transparencia y la equidad en la gestión, factores que no solo optimizan el rendimiento, sino que fomentan la lealtad y el compromiso de los empleados.

### **Relación entre el clima organizacional y los procesos de liderazgos**

Los resultados de los estudios revisados en la categoría de la relación entre el clima organizacional y los procesos de liderazgo proporcionan una comprensión integral de cómo la naturaleza del liderazgo ejerce una influencia directa y significativa sobre el ambiente laboral y educativo. A través de los hallazgos de Parra y otros (2021), Macancela y Paredes (2021), y De La Cruz-Urrutia (2022), se destaca la capacidad de los líderes efectivos para generar un clima organizacional positivo que no solo soporta las adversidades, como las emergencias sanitarias, sino que también propicia un entorno de trabajo más colaborativo y motivador. Estos estudios demuestran que los líderes que priorizan la comunicación, la empatía y un enfoque proactivo pueden mantener alta la moral de sus equipos y adaptarse con éxito a condiciones cambiantes, fomentando un clima de resiliencia y productividad sostenida.

Por otro lado, los resultados de Estrada y Mamani (2020) y Santana (2021) revelan que un compromiso organizacional fuerte, fomentado por un liderazgo transparente y enfocado en el desarrollo profesional, mejora no solo el clima organizacional, sino también el rendimiento y la eficiencia de los colaboradores. Además, Pedraza (2018) y Ortiz y otros (2013) exploran cómo los estilos de liderazgo, en particular el liderazgo transformacional, requieren adaptación para maximizar su efectividad en distintos contextos organizacionales y culturales. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que los líderes desarrollen estrategias adaptativas que consideren las peculiaridades de sus entornos para impulsar





mejoras en el clima organizacional y, consecuentemente, en la satisfacción y la productividad de los empleados. La discusión en conjunto sugiere que la influencia del liderazgo en el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia de cualquier institución, enfatizando la importancia de integrar prácticas de liderazgo reflexivas y dinámicas que respondan efectivamente a las necesidades y desafíos organizacionales contemporáneos.

### **CONCLUSIONES**

La revisión sistemática sobre el clima organizacional, los factores que lo influyen, y la relación entre este y los procesos de liderazgo ha revelado interconexiones significativas que afectan tanto a entornos educativos como empresariales. Primero, los estudios en la categoría de clima organizacional enfatizan de manera contundente la importancia de un entorno de trabajo saludable y positivo, no solo para mejorar la productividad y la eficiencia, sino también para fomentar la satisfacción y el bienestar de los empleados y estudiantes. Los hallazgos de esta categoría subrayan que un ambiente laboral optimizado, caracterizado por relaciones interpersonales saludables y políticas administrativas inclusivas, contribuye directamente al éxito de los procesos educativos y de negocios, fomentando un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

En segundo lugar, la categoría de factores que influyen el clima organizacional destaca la importancia de la gestión y las políticas como determinantes críticos. Las políticas educativas bien diseñadas y la gestión directiva efectiva, que incluye la transparencia y la equidad en el trato de los trabajadores, han mostrado tener un impacto profundo en el clima laboral. Estos factores no solo moldean la experiencia diaria de los involucrados en las instituciones educativas y





empresas, sino que también determinan la capacidad de una organización para responder de manera efectiva a los desafíos y adaptarse a las necesidades cambiantes de su entorno.

Finalmente, la relación entre el clima organizacional y los procesos de liderazgo subraya que un liderazgo efectivo es fundamental para fomentar y mantener un clima organizacional saludable. Los líderes que practican estilos de liderazgo adaptativos, comunicativos y empáticos, como el liderazgo transformacional, no solo manejan mejor las situaciones de crisis, sino que también cultivan un compromiso organizacional que potencia el rendimiento y la satisfacción general. Este vínculo entre liderazgo y clima organizacional destaca la necesidad de desarrollar líderes bien preparados que puedan influir positivamente en la cultura de sus organizaciones, asegurando así un entorno propicio para el crecimiento y el éxito a largo plazo. En conclusión, los hallazgos de esta revisión sistemática ilustran la complejidad y la centralidad del clima organizacional en la estructura de cualquier institución, resaltando la necesidad de un enfoque holístico en la gestión organizacional y educativa.

### **CONFLICTO DE INTERESES**

Declaro que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

### **REFERENCIAS**

Achote, M., Tunja, D., y Montero, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). *Investigación, tecnología e innovación [Revista en Línea]*, 14(15), 1-20. <https://doi.org/http://portal.amelica.org/ameli/journal/593/5933292006/html/#>





- ~:text=El%20clima%20organizacional%20favorece%20el,percepci%C3%B3n%20de%20sus%20colaboradores%20e
- Badrianto, Y., y Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on Employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, and Accounting [Revista en Línea]*, 2(1), 85-91.
- Barrios , Y., Ancalá, M., Carrillo, M., y Vargas, L. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana [Revista en línea]*, 25(11), 138-163. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/279/27964922010/html/>
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., y García-Martínez, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación [Revista en Línea]*, 45(1), 1-30. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/440/44064134020/html/>
- Briceño, L. (2021). Relaciones interpersonales entre docentes y administrativos desde la perspectiva de los actores educativos. *Scientiarum Edición Especial*, 2(1), 27-47. <https://doi.org/https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/162>
- Burgos-Briones, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *Cienciamatriarevista [Revista en línea]*, 1(13), 1-20. <https://doi.org/https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/814/1324>
- Daza , A., Leonardo, B., y Silva , W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas [Artículo en línea]*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4233>
- De La Cruz-Urrutia, L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Educación [Revista en línea]*, 6(22), 135 - 146. [https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2616-79642022000100135](https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-79642022000100135)
- Erkasap, A., y Ülgen, B. (2023). An investigation on the effect of enneagram types on organisational dissent. *Multidisciplinary business review [Revista en Línea]*, 6(1), 1-20. [https://doi.org/https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-39922023000100001&lang=es](https://doi.org/https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-39922023000100001&lang=es)
- 





- Estrada, E., y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación [Revista en Línea]*, 2(1), 132-146. <https://doi.org/https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza-Torres, C. (2018). Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill Interamericana*, 1-716. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=6443&pg=&ed=>
- Hincapié, N., y Orellana, E. (2019). Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia. *Revista Oratores [Revista en Línea]*, 9(9), 34-57. <https://doi.org/https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/oratores/article/view/282>
- Luque, F. (2018). Percepción del clima organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina. *Revista de Investigaciones*, 7(1), 463-472. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/364436678\\_Percepcion\\_del\\_clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_la\\_motivacion\\_laboral\\_en\\_los\\_docentes\\_de\\_las\\_instituciones\\_educativas\\_secundarias\\_del\\_distrito\\_de\\_Pedro\\_Vilcapaza\\_de\\_Putina](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/364436678_Percepcion_del_clima_organizacional_y_su_relacion_con_la_motivacion_laboral_en_los_docentes_de_las_instituciones_educativas_secundarias_del_distrito_de_Pedro_Vilcapaza_de_Putina)
- Macancela, D., y Paredes, M. (2021). El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira. *Digital Publisher CEIT [Revista en Línea]*, 6(2), 5-24. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896335>
- Mestanza, M. (2022). *Estrategia de satisfacción laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la cadena de boticas Inkafarma-Chiclayo*. Universidad Señor de Spain [Tesis en Línea]. <https://doi.org/https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10289>
- Molina, N., y Pérez, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma*, 27(2), 1-20. [https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200010](https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200010)
- Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa Bogotá (Colombia) [Revista en Línea]*, 25(1), 13-32.
- 



- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales [Revista en Línea]*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
- Pedraza , N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación [Artículo en línea]*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Santa, H., y Solis, M. (2020). Análisis de la política educativa: revisión sistemática en américa latina. . *Journal of Business and Entrepreneurial Studies [Revista en línea]*, 1(1), 25–39. <https://doi.org/http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/129/html>
- Santana , M. (2021). Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá. *Visión Antataura [Revista en Línea]*, 5(2), 1-20. <https://doi.org/http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026007/html/>
- Vera, J., Alanya-Beltran, J., y Menacho, I. (2021). Gestión directiva y clima organizacional en las Instituciones Educativas de América Latina. *Journal of business and entrepreneurial studie* , 1(1), 1-13. <https://doi.org/http://journalbusinesses.com/index.php/revista>