

Cita: Zamora-Rodríguez, D., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M., Morales-Sánchez, V. & Acosta-González, A. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1-13

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

Factors that influence the organizational climate in education: a systematic review

Fatores que influenciam o clima organizacional na educação: uma revisão sistemática

Zamora-Rodríguez, Diana Rubí¹, Morquecho-Sánchez, Raquel¹, Delgado-Herrada, Maritza Ivette¹, Morales-Sánchez, Verónica², Acosta-González, Ariana Linette¹

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Organización Deportiva, México; ²Department of Social Psychology, Social Anthropology, Social Work and Social Services, University of Málaga

RESUMEN

El clima organizacional es un tema de mucho interés tanto en el ámbito empresarial como educativo. Si bien, existe un gran vacío en la literatura con respecto a los factores que están implicados en este. Por ello, es importante saber cuáles son y de qué manera impactan en el buen funcionamiento de las instituciones educativas de nivel básico y medio superior para mejorar el rendimiento de los docentes. El objetivo de esta revisión es conocer los diferentes factores que impactan el clima organizacional, para entender cómo influyen en la percepción de los docentes dentro de sus respectivas instituciones educativas. Por este motivo, se realizó una investigación en bases de datos como Web of Science, Scopus y EBSCOhost, incluyendo artículos en el idioma inglés y español de acceso abierto, la búsqueda se realizó en un período de 2013 al 2023, a su vez se realizó el registro en PROSPERO, el número de registro es CDR42024536913. Se encontró un total de 54 artículos, de los cuales 8 cumplieron con los criterios de inclusión y fueron analizados para este estudio: 2 estudios se relacionan con factores sobre la influencia del liderazgo en los directivos de las instituciones educativas, 2 estudios examinan la satisfacción laboral del profesorado, 3 que evalúan al clima organizacional, la motivación, desempeño laboral, el compromiso de los docentes y 1 de clima organizacional y la implementación de un programa. Los hallazgos revelaron cuales son los factores que influyen en el clima organizacional en instituciones educativas, por mencionar algunas: satisfacción laboral, la cultura organizativa, afecto laboral, rendimiento de los docentes, compromiso de los docentes, la motivación laboral, calidad de la vida laboral, el entorno escolar, liderazgo del directivo y liderazgo del docente, así como la buena comunicación entre estos.

Palabras clave: clima organizacional, educación, docentes.

ABSTRACT

The organizational climate is a topic of great interest in both the business and educational fields. However, there is a large gap in literature regarding the factors that are involved in this. Therefore, it is important to know what they are and how they impact the proper functioning of basic and high school educational institutions to improve the performance of teachers. The objective of this review is to know the different factors that impact the organizational climate, to understand how they influence the perception of teachers within their respective educational institutions. For this reason, an investigation was carried out in databases such as Web of Scince, Scopus and EBSCOhost, including open access articles in English and Spanish, the search was carried out in a period from 2013 to 2023, in turn registration in PROSPERO, the registration number is CDR42024536913. A total of 54 articles were found, of which 8 met the inclusion criteria and were analyzed for this study: 2 studies are related to factors on the influence of leadership on managers of educational institutions, 2 studies examine job satisfaction of the teaching staff, 3 that evaluate the organizational climate, motivation, work performance, teacher commitment and 1 on the organizational climate and the implementation of a program. The findings revealed are the factors that influence the organizational climate in educational institutions, to mention a few: job satisfaction, organizational culture, work affect, teacher performance, teacher commitment, work motivation, quality of work life, the school environment, leadership of the director and leadership of the teacher, as well as good communication between them.

Keywords: organizational climate, education, teachers.

RESUMO

O clima organizacional é um tema de grande interesse tanto na área empresarial quanto educacional. No entanto, existe uma grande lacuna na literatura sobre os fatores que estão envolvidos nisso. Portanto, é importante saber o que são e como impactam no bom funcionamento das instituições de ensino básico e médio para melhorar o desempenho dos professores. O objetivo desta revisão é conhecer os diferentes fatores que impactam o clima organizacional, para compreender como eles influenciam a percepção dos professores dentro de suas respectivas instituições de ensino. Por este motivo foi realizada uma investigação em bases de dados como Web of Scince, Scopus e EBSCOhost, incluindo artigos de acesso aberto em inglês e espanhol, a busca foi realizada no período de 2013 a 2023, por sua vez registro no PROSPERO, o o número de registro é CDR42024536913. Foram encontrados 54 artigos, dos quais 8 atenderam aos critérios de inclusão e foram analisados para este estudo: 2 estudos estão relacionados a fatores de influência da liderança em gestores de instituições de ensino, 2 estudos examinam a satisfação profissional do corpo docente, 3 que avaliam o clima organizacional, a motivação, o desempenho no trabalho, o comprometimento dos professores e 1 sobre o clima organizacional e a implementação de um programa. Os resultados revelaram quais são os fatores que influenciam o clima organizacional nas instituições de ensino, para citar alguns: a satisfação no trabalho, a cultura organizacional, o afeto no trabalho, o desempenho dos professores, o comprometimento dos professores, a motivação no trabalho, a qualidade de vida no trabalho, o ambiente escolar, a liderança dos o diretor e a liderança do professor, bem como a boa comunicação entre eles.

Palavras chave: clima organizacional, educação, professores.

INTRODUCCIÓN

De manera general, la investigación demuestra que el clima organizacional aborda la percepción de las personas que forman parte de alguna institución, interfiriendo en las condiciones del desempeño individual y de la propia organización, así mismo, se considera como la base de toda organización al ser percibido como un elemento afectivo (Medina-Altamirano et al., 2023). La escuela es una organización formadora de futuras generaciones, encargadas de promover el desarrollo y el éxito de una nación (Raman et al., 2015). Por ello la formación de los

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

docentes es considerada como un elemento pedagógico irremplazable en la calidad y mejora del sistema educativo (Leiva et al., 2021).

El clima organizacional es el lugar en donde una persona ejerce su trabajo (Sudarno et al., 2016). Por otra parte, Andersson et al. (2020) coinciden que el clima organizacional afecta en el comportamiento para el desempeño laboral de los trabajadores dependiendo de la percepción individual de las condiciones y características organizativas, en este mismo orden de ideas Shaker et al., (2017) divide, por una parte, en condiciones ambientales: refiriéndose al área, zona o terreno y por otro, lo mental: emocional y anímico.

El clima organizacional o escolar constituye un concepto teórico fundamental para examinar el adecuado funcionamiento de organizaciones, incluyendo las instituciones educativas (Otrębski, 2022). Sin embargo, para generar un clima escolar favorable, es fundamental la dirección del centro educativo como desarrolladora de diferentes capacidades entre ellas: inteligencia, ingenio y creatividad para planificar cambios adecuados, con el objetivo de establecer no solo un entorno escolar acogedor, sino además un espacio de trabajo estimulante para los docentes (Don et al., 2021), así como incluir relaciones positivas entre los integrantes de la institución educativa (Kiliñç, 2014). En consecuencia, las escuelas exigen líderes que sean capaces de desarrollar una cultura escolar positiva, que estimule el compromiso de los docentes con su trabajo educativo (Valdez et al., 2019).

De acuerdo con Nubella et al. (2022) explican que el liderazgo guarda una relación directa con la estructura organizacional, ya que el logro de los objetivos de la organización depende en gran medida del tipo de liderazgo implementado por quien está al frente, requiriendo que los líderes se sumen al trabajo (De Nobile, 2024). Además, existen diferentes tipos de liderazgo los cuales han sido estudiados en el contexto escolar desde diferentes enfoques y características (Sánchez-García et al., 2024). El liderazgo del director debe ser capaz de fomentar un ambiente laboral favorable, ya que un clima de trabajo positivo puede potenciar el rendimiento de los docentes (Widyaningsih et al., 2019). Ahora bien, Hernández-Andreo et al. (2020) enfatizan que la función principal del docente consiste en orientar al estudiante durante todo el proceso de enseñanza aprendizaje, así como mantenerse en constante actualización continua para optimizar su práctica profesional (Campillo et al., 2024).

Por su parte Raman (2015), especifica que un clima escolar saludable se caracteriza por un enfoque centrado en lo académico, el liderazgo es capaz de motivar al profesorado y fortalecer su convicción de que su labor impacta de manera directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello Kiliñç (2014) comenta que uno de los factores clave para mejorar las instituciones educativas y el progreso en el aprendizaje de los alumnos es el liderazgo eficaz. En este mismo sentido, Brooks et al. (2023) señalan que es fundamental identificar estrategias para disminuir factores de agotamiento en los líderes.

Según Don et al. (2021) el actuar de los directores debe ser como mediadores entre la creación de un clima organizativo positivo y la satisfacción laboral de los docentes, así como un carácter, disciplina y ser dialogante (Urra et al., 2018). En este mismo sentido, Otrębski (2022) menciona que la satisfacción laboral es la percepción interna del individuo acerca de la calidad de su trabajo, ya sea positivo o negativo, mientras que Zalewska et al. (2009), la atribuyen como factor que influye en el rendimiento laboral. La insatisfacción en el trabajo docente genera una reducción en la motivación y un menor interés por mantenerse en esta profesión (Kariming y Ambotang, 2018).

Por otra parte, el objetivo del docente es impulsar la motivación de los estudiantes y apoyarlos en la autorregulación de su comportamiento mediante un enfoque lógico y colaborativo (Barlovits et al., 2022), al mismo tiempo Arufe et al. (2022) afirman que la motivación se ve afectada por factores cognitivos como emocionales, es decir que uno de los elementos clave que respaldan la profesionalización en la enseñanza es la motivación, que debe ser innata a cada individuo. Esta motivación para enseñar genera en el docente un profundo aprecio por su profesión, lo que a su vez permite alcanzar los resultados óptimos en el aprendizaje de los estudiantes (Mangaleswarasharma, 2017). Así mismo Susanto (2013) nos habla sobre la motivación docente como un incentivo y una fuerza que impulsa a los profesores a impartir conocimientos a sus estudiantes.

No obstante, Zamani y Karim, (2015) indican que la satisfacción laboral del docente está vinculada con la toma de decisiones, el alto grado de autonomía en la escuela, las condiciones del entorno, las relaciones laborales y el

avance en el rendimiento de los estudiantes. Por ello, Don et al. (2021) afirma que los docentes que alcanzan un alto grado de satisfacción con su labor docente y su trabajo en la escuela tienden a mostrar un mayor compromiso y disposición para contribuir en el proceso de enseñanza. Sin embargo, Guerrero-Romera y Pérez, (2022) señalan que el desempeño docente es uno de los factores que exige un perfil profesional capaz de afrontar de manera eficiente los diversos desafíos a los que se enfrentan en la labor educativa, existiendo una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (Medina-Altamirano et al. 2023).

En conclusión, los estudios incluidos en este trabajo contribuyen a una mayor comprensión del tema y brindar a los investigadores la oportunidad de compartir la evidencia existente sobre algunos factores que tienen relación con el clima organizacional en instituciones educativas. En este caso esta investigación tiene como objetivo conocer los diferentes factores que impactan el clima organizacional, para así entender cómo estos influyen en la percepción de los docentes dentro de sus respectivas instituciones educativas.

MATERIAL Y MÉTODOS

Se realizó una revisión sistemática conforme a las directrices establecidas por PRISMA ([Preferred Reporting Items for Systematic review and Meta-Analyses], Page et al., 2021) es una guía que establece estándares para la elaboración de informes de revisiones sistemáticas y metaanálisis, la investigación fue registrada en la base de datos del Registro Prospectivo Internacional de Revisiones Sistemáticas (PROSPERO – CRD42024536913).

La selección de artículos se realizó del 1 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2023, para la recolección de datos se utilizaron las bases de datos: Web of Science, Scopus y EBSCOhost. Para el alcance de la investigación, solo se consultaron artículos de acceso abierto. El proceso de búsqueda se realizó en los idiomas inglés y español, utilizando las palabras clave: "organizational climate" AND "teacher" AND "education".

Evaluación de la calidad de los artículos seleccionados

La evaluación metodológica de los estudios se realizó haciendo uso de la herramienta CASPe (Critical Appraisal Skills Programme español; López, 2021), esta permite analizar los ítems de cada artículo para cumplir los criterios de elegibilidad. El uso de CASPe siguió las directrices de su guía, la cual está compuesta por 10 preguntas, las cuales evalúan tres aspectos clave de la calidad: el rigor, relacionados con coherencia metodológica para responder a la pregunta de investigación; la credibilidad, que se refiere a la pertinencia de los resultados en abordar el problema de estudio desde la igualdad de los participantes y la relevancia; asociada al uso de los descubrimientos en la práctica.

Extracción de datos

Los datos se organizaron haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel, en donde fueron consensados y estructurados. Dos investigadores llevaron a cabo la revisión de cada artículo, alternándose en parejas para garantizar una mayor confiabilidad en el proceso. Un autor selecciono la información relevante para este estudio mediante el empleo de la lista de verificación establecida previamente. Entre los datos se incluyó; autores, año de publicación, tipo de muestra, variables, instrumentos, tipo de diseño de investigación. Posterior, dos autores corroboraron y analizaron los datos extraídos.

Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión fueron:

Criterio 1: estudios de caso, experimentales o cuasiexperimentales.

Criterio 2: en español e inglés.

Criterio 3: artículos de acceso abierto.

Los criterios de exclusión fueron:

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

Criterio 1: revisiones sistemáticas

Criterio 2: artículos relacionados con el COVID-19 por estar asociados con la pandemia ya que en este tiempo se implementaron nuevas formas de trabajo y diferentes modos de impartir las clases.

Criterio 3: artículos realizados en escuelas o universidades rurales ya que es muy diferente el apoyo en cuanto a la infraestructura, los recursos y el directivo.

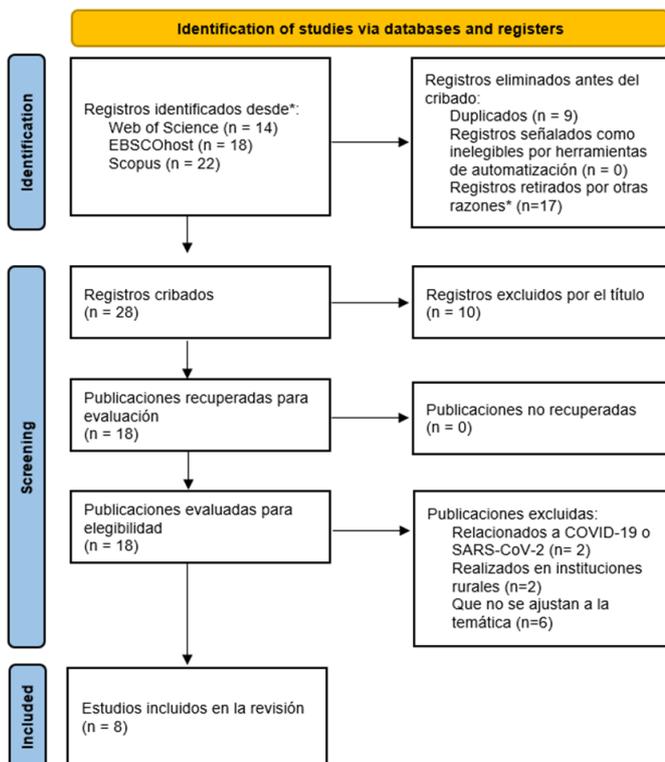
RESULTADOS

En una primera etapa, se identificaron un total de 54 títulos como artículos prometedores después de buscar en varias bases de datos. A partir de ese punto, se continuó de manera sistemática hasta alcanzar una disminución en la cantidad de artículos identificados, como se evidencia en el diagrama de flujo de la Figura 1, en conformidad con las directrices establecidas por la Declaración PRISMA (Page et al., 2021). Posteriormente, se encontraron 9 artículos duplicados, los cuales fueron excluidos y 17 registros se excluyeron aquellos que se consideraron irrelevantes resultando una selección de 28 artículos. Posterior a la revisión del título del estudio, se descartaron 10 títulos.

Por consiguiente, se realizó una lectura minuciosa de los artículos prometedores para la revisión, 10 fueron descartados de la muestra por no cumplir con los criterios de inclusión, de estos, 2 estaban enfocados con temas relacionados al COVID-19, 2 se llevaron a cabo en contextos de zona rural y 6 más no se ajustaron al clima organizacional en instituciones educativas. Como resultado, se obtuvo una muestra final de 8 artículos para el compendio de la revisión sistemática, para una exploración más específica se utilizó la herramienta CASPe con la cual se obtuvo 5 artículos con el puntaje mayor y 3 con 9 (Anexo 1).

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA que muestra los estudios incluidos y excluidos.



Zamora-Rodríguez et al.

Los resultados obtenidos (descritos en la Tabla 1), se pueden agrupar atendiendo los factores que influyen en el clima organizacional en las escuelas o instituciones educativas. En la investigación realizada por Nubella et al., (2022) mencionan que el clima organizacional requiere renovar aspectos clave como: relaciones interpersonales, apoyo institucional, carga laboral, reconocimiento, lealtad, cooperación, confianza y tolerancia mutua. Así mismo, Widyaningsih et al., (2021) confirman que el clima organizacional está relacionado con las características del entorno laboral y estas son evaluadas de manera directa o indirecta por los docentes en función de su percepción y experiencia en el entorno laboral.

Por otra parte, Raman et al., (2015) refieren a otros factores que impactan en el clima organizacional entre ellos: el liderazgo colaborativo, comportamiento profesional de los docentes, presión laboral y transparencia institucional, así como el compromiso con la escuela, las tareas docentes, la profesión docente y el trabajo en equipo.

Sin embargo, Otrębski (2022) describe la existencia de una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, planteando que a medida que el entorno organizacional mejora, también lo hace el nivel de satisfacción de los docentes. Así mismo una mayor satisfacción laboral podría estar asociada con el incremento en la lealtad de los docentes hacia la escuela (Don et al., 2021). Además, Don et al. (2021) expone que la satisfacción laboral mejora cuando se cuenta con los recursos necesarios, en conjunto con el clima organizacional y rendimiento académico de los alumnos.

Para Malloy et al. (2015), la calidad de la enseñanza se asocia con el número de lecciones impartidas, así como el uso de materiales y actividades complementarias, de la misma forma, los docentes que implementan más lecciones y recursos adicionales tienden a ofrecer una enseñanza de mayor calidad. Sin embargo, las percepciones de los profesores sobre la participación en la toma de decisiones en sus escuelas predicen una menor autoevaluación en la calidad de la ejecución del programa, lo que sugiere que el alcance en las decisiones podría estar vinculada con la percepción más crítica de su propio desempeño docente.

Ahora bien, Widyaningsih et al. (2021) en su investigación plantea que el clima organizacional tiene gran influencia en el rendimiento de los docentes, por lo que se puede deducir que un entorno organizacional y la motivación docente generan un impacto positivo directo en el desempeño y rendimiento de los docentes. Raman et al. (2015) mencionan que los docentes que muestran un alto nivel de compromiso cuentan con una mayor motivación al desempeñar sus responsabilidades educativas de manera voluntaria.

Don et al. (2021) observa que el reconocimiento del director respecto al esfuerzo de los docentes en su labor educativo incrementa notablemente la satisfacción laboral y el clima organizacional, por el contrario, si el director no reconoce el esfuerzo de los docentes esto provoca que la satisfacción laboral y el clima organizacional disminuyan, en este mismo sentido la interacción colaborativa entre docentes, alumnos y administradores contribuyen a que se genere un ambiente organizativo favorable en la escuela y por ende el clima organizacional mejore cada vez más.

De acuerdo con Medina-Altamirano et al. (2023), mostró que es necesario considerar el factor desempeño laboral asociado a las dimensiones específicas del clima organizacional como la comunicación, motivación, confianza y participación, estos favorecen un ambiente de apoyo, colaboración y bienestar entre todo el personal.

Kiliñç (2014) demostró que factores como un entorno restrictivo afecta negativamente el liderazgo docente, mientras que un clima directivo contribuye a la mejora institucional, destacando la importancia del tipo de clima organizativo para el desempeño. Mientras que Raes et al. (2021), determina que los principales factores que influyen en el clima organizacional son el tamaño, la estructura, la complejidad del sistema, el estilo de liderazgo y la orientación hacia los objetivos organizacionales.

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

Tabla 1

Características de los estudios incluidos en la revisión.

Estudio	Investigación	Muestra	Variable de estudio	Instrumento	Principales resultados	Tamaño del efecto	Calidad
Medina et al. (2023)	Cuantitativa	73 docentes	Clima organizacional y desempeño laboral	Instrumento del clima organizacional y cuestionario de desempeño docente	El desempeño laboral es un factor muy importante en la institución		9
Nabella et al. (2022)	Investigación causal	17 personas (muestreo aleatorio)	Liderazgo, cultura organizativa, clima organizativo y gobernanza	Método de encuesta con la técnica de dar instrumentos de declaración a todos los encuestados involucrados (Sugiyona, 2018)	Cada líder de la Senior High School de la ciudad de Batam ejerce influencia en todos los miembros de la organización al establecer un ambiente laboral favorable a través de su ejemplo de comportamiento, experiencia en gestión, delegación de autoridad conforme a normas acordadas y provisión de recompensas y reconocimientos equitativos	La influencia indirecta del liderazgo a través de la cultura organizativa sobre la gobernanza $\beta=0.12$. La influencia total ejercida por el liderazgo sobre la gobernanza, sumada a la influencia indirecta, $\beta=0.47$. La influencia indirecta de la cultura organizativa a través del clima organizativo sobre la gobernanza $\beta = 0.07$. La influencia total ejercida por la cultura de la organización sobre la gobernanza $\beta=0.30$. La determinación, el liderazgo y la cultura de la organización del clima de la organización -0.72 . La base de la determinación, el liderazgo, la cultura organizativa y el clima organizativo sobre la gobernanza	10
Otrębski (2022)	Cuantitativa	214 profesores, mayoría mujeres; mitad de la muestra escuelas ordinarias y la otra escuelas especiales de distintos niveles (primaria, secundaria y bachillerato).	Clima organizativo, satisfacción laboral, afecto positivo (confort y entusiasmo) y afecto negativo (ansiedad y depresión)	El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer; la Escala de Satisfacción con el Trabajo y la Escala de Afecto Laboral	La percepción del clima organizacional por parte de los profesores influye notablemente en su satisfacción laboral y emociones laborales.	Los profesores de centros especiales tienden a percibir el clima de sus centros como algo que les da mucha más autonomía en comparación con los profesores de centros ordinarios (efecto de tamaño de 0.16). El clima organizacional es un predictor estadísticamente significativo de la satisfacción laboral $\beta = 0.49$. El clima organizacional es un predictor estadísticamente significativo del afecto negativo $\beta = -0.27$. También es un predictor estadísticamente significativo del afecto positivo $\beta = 0.50$	10
Widyaniingsih et al. (2021)	Cuantitativa	28 profesores de escuelas secundarias	Rendimiento del profesor de educación física, clima organizativo y la motivación docente	Método de encuesta es un método de investigación ocurrido en el pasado o presente que busca claridad sobre creencias, comportamientos opiniones, características de la relación entre variables sociológicas y psicológicas de la muestra. (Sugiyono, 2018).	Se encontró que una estrategia para mejorar el rendimiento consiste en optimizar el clima organizacional con la finalidad de aumentar la motivación de los docentes		10
Don et al. (2021)	Mixto (enfoques cuantitativo y cualitativo)	220 profesores de 23 escuelas primarias (cuantitativo 220 profesores y cualitativo 20 profesores).	Relación estudiantil, innovación educativa, toma de decisiones, colaboración instalaciones escolares, clima organizacional general, satisfacción laboral general.	School Level Environment Questionnaires (SLEQ) desarrollado por Johnsons et al. 2007). Cuestionario de Satisfacción Laboral del Profesor (TISQ), desarrollado por Lester (1987)	Los profesores reportan una alta satisfacción en la relación con los alumnos pero una baja satisfacción en relación con las instalaciones escolares Sin embargo, la satisfacción general de los profesores es alta debido a la percepción de un entorno laboral satisfactorio, influenciado por la comprensión y disposición del director para escuchar sugerencias. Además, el clima organizacional se caracteriza por una relación positiva entre administradores, profesores y alumnos, lo que contribuye a mejorar el rendimiento académico	relación con los alumnos: $d=28$, innovación docente: $d=26$, toma de decisiones: $d=.24$, colaboración: $d=22$ instalaciones escolares: $d=.18$	9

Zamora-Rodríguez et al.

Tabla 1 (continuación)

Características de los estudios incluidos en la revisión.

Estudio	Investigación	Muestra	Variable de estudio	Instrumento	Principales resultados	Tamaño del efecto	Calidad
Raman et al. (2015)	Cuantitativa	178 profesores seleccionados al azar	Clima escolar (liderazgo colaborativo, comportamiento profesional de los profesores, presión laboral, transparencia institucional) y compromiso (con la escuela, con las tareas docentes, con la profesión docente, con el trabajo en equipo).	Índice de Clima Organizacional (ICO) de Hoy et al. (2002) para examinar el clima escolar y el Compromiso Organizacional de los Profesores de Celep (2000) para evaluar el compromiso de los profesores.	El ambiente escolar influye en el compromiso el liderazgo de los docentes Aspectos como el liderazgo colaborativo, la conducta profesional y la carga laboral se relacionan positivamente con compromiso, mientras que la transparencia institucional no presenta una asociación significativa. Se destaca que la conducta profesional de los docentes es un factor determinante en su compromiso	liderazgo colaborativo $r = .51$, comportamiento profesional de los profesores $r = .52$ presión laboral $r = .42$, transparencia institucional $r = .009$, compromiso de los profesores $r = .52$	10
Kiliç (2014)	Investigación correlacional	259 profesores de primaria	La relación entre las dimensiones del clima escolar y los componentes del liderazgo docente. Las subescalas del clima escolar (apoyo, directividad, restrictividad e intimidad) fueron independientes, mientras que los componentes del liderazgo docente (mejora institucional, mejora profesional y colaboración entre colegas) fueron las variables dependientes del estudio	Cuestionario de Descripción del Clima Organizativo-RE y la Escala de Liderazgo Docente	En climas restrictivos, es menos probable que los profesores contribuyan a la mejora institucional o colaboren entre sí Por otro lado, la directividad se asoció positivamente con los tres componentes del liderazgo docente, lo que sugiere que en climas directivos los profesores asumen más frecuentemente roles de liderazgo para el desarrollo institucional y la colaboración entre colegas	la restrictividad y la mejora institucional $= -.89$, la mejora profesional $= -.56$, la colaboración entre colegas $= -.66$, el apoyo y la mejora profesional $= .18$, la directividad la mejora institucional $= .22$, mejora profesional $= .15$, la colaboración entre colegas $= .17$, la intimidad con la mejora institucional $= .16$, mejora profesional $r = .13$, el apoyo no se asoció significativamente con la mejora institucional $= -.12$, la colaboración entre colegas $r = .11$	10
Malloy et al. (2014)	Ensayo longitudinal, aleatorizado y controlado	46 profesores de siete escuelas	Innovación, toma de decisiones participativa, relación profesor-profesor, entusiasmo del S.ACD, número medio de clases impartidas por semana, utilización de actividades y materiales complementarios, calidad de la entrega.	Cuestionario sobre el Entorno Escolar (SLEQ), encuestas UIR administradas por el equipo de investigación de AP en la UIC.	La percepción de los profesores sobre la innovación en la escuela influyó en la cantidad y calidad de clases de AF impartidas La percepción de la relación entre profesores también predijo el número de actividades y materiales complementarios Además, se observó una relación negativa entre la percepción de prácticas participativas de toma de decisiones en la escuela y la implementación de programas, aunque esta asociación es compleja de explicar.	calidad de la enseñanza con el número medio de lecciones impartidas por = 2, con el uso de materiales y actividades complementarios $r = 0.45$. semana	9

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

DISCUSIÓN

El propósito de esta revisión fue conocer los diferentes factores que impactan el clima organizacional, para así entender cómo estos influyen en la percepción de los docentes dentro de sus respectivas instituciones educativas. Las investigaciones encontradas son de los últimos 10 años. Los hallazgos muestran importantes implicaciones para la gestión y mejora de las instituciones educativas, así como para el bienestar y desarrollo profesional de los docentes. Por su parte Cardoso-Pulido et al. (2022) deduce que el bienestar docente se entiende como una perspectiva individual marcada por una actitud positiva, proactiva y flexible.

Además, en función de las particularidades del grupo, serán diferentes los estilos de liderazgo (Feu et al., 2023). Factores como liderazgo directivo en forma positiva como elemento que atribuye al clima organizacional de las instituciones educativas para mejorar el rendimiento de los docentes. Esto parece estar en dirección con la literatura encontrada considerando importante el liderazgo y sus indicadores para así tener una gestión basada en la delegación de autoridad y equidad en recompensas que fomentan las relaciones armoniosas entre sus miembros. Como resultado, se fortalece la lealtad hacia los objetivos de la organización (Nubella et al., 2022) y optimiza el rendimiento de los docentes y con esto lograr los objetivos planteados en la institución educativa (Saluy et al., 2022).

Otros autores destacan la importancia en el rendimiento y compromiso de los docentes como factores que afectan el clima organizativo a su vez estos repercuten en el rendimiento de los estudiantes (Widyaningsih et al., 2021 y Raman et al., 2015). En igual forma Rathod (2013) menciona que los docentes con mayor compromiso marcan la diferencia en el éxito académico y el aprendizaje de los alumnos, el apoyo del docente a las conductas de autonomía también afecta al grado de motivación intrínseca en los estudiantes. Sin embargo, la ansiedad ha demostrado en diversas investigaciones que tiene una relación negativa con el rendimiento (Navarro et al., 2020).

Malloy et al. (2015) destacan que el entorno escolar impacta entre la percepción del clima participativo e implementación efectiva de los programas educativos, mejorando el proceso de enseñanza-aprendizaje. En esta misma línea Raman et al. (2015) mencionan que los docentes que muestran un nivel de compromiso alto con la institución tienden a motivarse con mayor facilidad y a desempeñar sus responsabilidades educativas de manera voluntaria y proactiva. Cuando las personas se encuentran motivadas de manera autónoma, tienen la capacidad de regular su propia voluntad, orientar sus acciones intencionalmente y experimentar una sensación de satisfacción y validación interna en relación a sus decisiones y comportamientos (Lourenço et al., 2024).

En la investigación de Otrębski (2022) aborda que a medida que las percepciones de los docentes referentes al clima organizacional mejoran, el factor satisfacción laboral aumenta, del mismo modo en relación con la frecuencia de experimentar emociones positivas en su entorno laboral como otro elemento a considerar. Adeniji et al. (2014) refieren que la satisfacción laboral se distingue por generar un estado emocional positivo y optimista, producto de la valoración del desempeño laboral.

No obstante Don et al. (2021) destacan que el clima organizacional, esta influenciado por las relaciones interpersonales y disponibilidad de recursos escolares, para satisfacer laboralmente a los docentes, no se relacionan con obtener un sueldo de tal forma que son totalmente voluntarios (Khoury-Miguel, 2023). Sugiriendo un entorno de trabajo positivo, fomento apoyo mutuo y se cuenten con los recursos necesarios, para contribuir a un mayor bienestar profesional. Nuevamente Adeniji et al. (2014) coinciden al señalar que, la calidad y el suministro de materiales, juegan un papel importante en la satisfacción laboral y el rendimiento docente. Por lo tanto, una combinación de buenos recursos y un desempeño adecuado son clave para mantener a los docentes motivados y comprometidos.

Según Medina-Altamirano et al. (2023) cuando se otorga autoridad y facilidad a la participación de los docentes en la toma de decisiones esto contribuye a mejorar la agilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta de la organización. Por su parte, Raman et al. (2015) explican que el respeto mutuo entre colegas y la colaboración efectiva generan un ambiente laboral armónico, incentiva un mayor compromiso y esfuerzo del personal docente hacia la institución educativa. En otro sentido la falta de cooperación y el comportamiento egoísta entre los miembros del equipo pueden generar un entorno de trabajo desunido y carente de satisfacción.

Además, Kiliñç (2014) señala que el clima organizacional de carácter directivo y restrictivo se identifican como factores relevantes para explicar el aspecto de mejora institucional en el liderazgo docente. Por una parte, la restrictividad se asocia de forma negativa y significativa con la mejora institucional, el desarrollo profesional y la colaboración entre colegas. Este hallazgo resalta un entorno restrictivo puede inhibir el crecimiento profesional y la cohesión entre docentes. En contraste, la directividad se identificó como el único factor positivo y significativo en el liderazgo docente enfocado en la mejora dentro de las instituciones educativas. Estos trabajos distinguen la importancia de tener un equilibrio en la estructura y autonomía dentro del entorno escolar para optimizar el liderazgo y los resultados educativos.

CONCLUSIONES

La revisión sistemática realizada, tuvo el objetivo de conocer los diferentes factores que impactan el clima organizacional, para así entender cómo estos influyen en la percepción de los docentes dentro de sus respectivas instituciones educativas. Además, el clima organizacional es muy amplio, se encontró que factores importantes como la satisfacción laboral, el liderazgo, el rendimiento, el desempeño laboral y el compromiso docente, la motivación tienen un impacto significativo a la hora en que los docentes se desenvuelven su trabajo.

En cuanto al liderazgo debe ser analizado desde una amplia perspectiva que no solo incluya las competencias del líder, sino también su capacidad para apoyar, delegar, tomar decisiones y establecer mecanismos efectivos de reconocimiento y sanción, en este sentido el liderazgo efectivo no solo optimiza el desempeño docente, además también influye positivamente en el aprendizaje y éxito académico de los estudiantes.

Otros factores como las relaciones interpersonales, apoyo mutuo, disponibilidad de recursos y un liderazgo directivo bien balanceado, se asocia con una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso docente. Por esta misma línea el respeto y la cooperación entre docentes, así como la percepción del entorno participativo, fomentan un ambiente laboral armónico, lo que lleva a tener una mejora en la implementación de programas educativos y esfuerzo voluntario y proactivo por parte de los docentes.

Por el contrario, factores como entornos restrictivos y la falta de cooperación pueden perjudicar el crecimiento profesional y afectar de manera negativa la unión del equipo docente. Esto resalta la necesidad de que exista un equilibrio en la estructura organizativa y la autonomía de los docentes para crear un clima organizacional propicio para la mejora institucional. En última instancia, la combinación de un liderazgo eficaz, un clima organizacional positivo y un suministro adecuado de recursos son clave para mantener a los docentes motivados, comprometidos y alineados con los objetivos educativos de la institución.

APLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados encontrados en esta investigación indican factores importantes a considerar en cuanto al clima organizacional de las instituciones educativa, tanto por parte de los directores, administradores e incluso los docentes que conforman las diferentes estructuras educativas. Estos factores ayudaran a mejorar aspectos que en ocasiones no se consideran y pueden repercutir en el éxito de la calidad de las instituciones educativas que tienen el objetivo de cumplir con el proceso enseñanza-aprendizaje.

REFERENCIAS

1. Adeniji, A., Falola, H., y Salau, O. (2014). A modelling relationship between work satisfaction and faculty performance in the Nigerian private universities. *Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences*, 10(32), 63–80.

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

2. Andersson, M., Moen, O., y Brett, P. O. (2020). El clima organizacional para la seguridad psicológica: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. <https://doi.org/10.1016/J.JENGTECMAN.2020.101554>
3. Arufe Giráldez, V., Sanmiguel Rodríguez, A., Ramos Álvarez, O., y Navarro-Patón, R. (2022). ¿Puede la gamificación influir en el rendimiento académico de los estudiantes? *Sostenibilidad*, 14(9), 5115. <https://doi.org/10.3390/su14095115>
4. Barlovits, S., Caldeira, A., Fesakis, G., Jablonski, S., Koutsomanoli Filippaki, D., Lázaro, C., Ludwig, M., Mammana, M. F., Moura, A., Oehler, D.-X. K., et al. (2022). Educación en línea adaptativa, sincrónica y móvil: desarrollo del entorno de aprendizaje ASYMPTOTE. *Matemáticas*, 10(10), 1628. <https://doi.org/10.3390/math10101628>
5. Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., y Torres, M. (2023). Coaching de líderes para que adopten trayectorias favorables de agotamiento y compromiso. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
6. Campillo Díaz, M., Ayala de la Peña, A., Álvarez Muñoz, J. S., y Hernández Prados, Á. (2024). Narrativas profesionales sobre la formación continua en el panorama laboral de la educación social. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1419946>
7. Cardoso-Pulido, M. J., Guijarro-Ojeda, J. R., y Pérez-Valverde, C. (2022). Un estudio predictivo correlacional del bienestar docente y el éxito profesional en estudiantes de magisterio de lenguas extranjeras. *Matemáticas*, 10(10), 1720. <https://doi.org/10.3390/math10101720>
8. De Nobile, J. (2024). Liderazgo de primer nivel en las escuelas: evidencia de escuelas secundarias en toda Australia. *Educational Sciences*, 14(10), 1134. <https://doi.org/10.3390/educsci14101134>
9. Don, Y., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Fauzee, M. S. O., y Keeree, H. K. (2021). Challenges for using organizational climate tools for measuring teacher job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(2), 465–475. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i2.20703>
10. Feu, S., Blázquez Manzano, A., y Gutiérrez Caballero, J. M. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 234–247. <https://doi.org/10.6018/cpd.523681>
11. Guerrero-Romera, C., y Pérez-Ortiz, A. L. (2022). Necesidades de formación del profesorado en ejercicio para la enseñanza de habilidades de pensamiento histórico en Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.934646>
12. Hernández-Andreo, L., Gómez-Mármol, A., y Cifo-Izquierdo, M. I. (2020). Efectos sobre la motivación y creencias implícitas sobre la propia capacidad utilizando el modelo de educación deportiva y el estilo tradicional en educación secundaria. *Sostenibilidad*, 12(9), 3843. <https://doi.org/10.3390/su12093843>
13. Kariming, N., y Ambotang, A. S. (2018). Relationship of school climate to job satisfaction of 6th grade East Coast Sabah teachers [En malayo]. *Jurnal Komunikasi Borneo*, 6, 53–64.
14. Khoury-Miguel de Priego, M. (2023). Exploración cualitativa de la experiencia de *flow* en bailarinas de ballet que lo practican como hobby. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 8(1), Artículo e3. <https://doi.org/10.5093/rpadef2023a1>
15. Kiliñç, A. Ç. (2014). Examining the relationship between teacher leadership and school climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(5), 1729–1742. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.5.2159>
16. Leiva Olivencia, J. J., López-Berlanga, M. C., Miñán Espigares, A., y Villegas Lirola, F. (2021). Percepciones del profesorado de educación obligatoria sobre los recursos, las actividades extraescolares y la formación pedagógica inclusiva en España. *Sostenibilidad*, 13(9), 5171. <https://doi.org/10.3390/su13095171>

17. López, J. B. C. (Ed.). (2021). *Lectura crítica de la evidencia clínica*. Elsevier Health Sciences.
18. Lourenço, J., Almagro, B. J., y Sáenz-López, P. (2024). El impacto de las decisiones del entrenador en la motivación y en el rendimiento percibido de jóvenes deportistas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(2), 162–179. <https://doi.org/10.6018/cpd.582821>
19. Malloy, M., Acock, A., DuBois, D. L., Vuchinich, S., Silverthorn, N., Ji, P., y Flay, B. R. (2015). Teachers' perceptions of school organizational climate as predictors of dosage and quality of implementation of a social-emotional and character development program. *Prevention Science*, 16, 1086–1095. <https://doi.org/10.1007/s11121-014-0534-7>
20. Mangaleswarasharma, R. (2017). Motivación del profesorado y satisfacción laboral: un estudio sobre los profesores de tres distritos del norte de Sri Lanka. *PEOPLE: Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 3(1), 314–323. <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.314323>
21. Medina-Altamirano, N. N., Tenorio-Molina, G., Enríquez-Gavilán, N., Quispe-Solano, M., López-Curasma, A., y Cochachi-Quispe, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa "José Carlos Mariátegui" del distrito de Villa María del Triunfo, Lima - 2020. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2, 401. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023401>
22. Navarro Soria, I., Sempere Sempere, A., y Costa López, B. (2020). Barreras psicológicas en el rendimiento del remoergómetro. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 5, e4, 1–11. <https://doi.org/10.5093/rpadef2020a6>
23. Nubella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Sidik, M., Nurhayati, y Wulandari, K. (2022). The influence of leadership and organizational culture mediated by organizational climate on governance at senior high school in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
24. Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction: The type of educational institution moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6520). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
25. Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, E., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V., Whiting, P., y Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recsep.2021.06.016>
26. Raes, A. M. L., De Jong, S. B., y Bruch, H. (2021). Setting the tone at the top: How the interface processes of organizational climate and non-TMT managers' leadership transmit TMT cohesion to employees. *Long Range Planning*, 102, 102157. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2021.102157>
27. Raman, A., Ling, C. C., y Khalid, R. (2015). Relationship between school climate and teachers' commitment in an excellent school of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S1), 163. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s1p163>
28. Rathod, M. V. (2013). Compromiso de trabajo del profesor para la escuela y los estudiantes. *An International Multidisciplinary Peer Reviewed y Journal*, 2(6), 341–347.
29. Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., y Endri, E. (2022). Motivation moderating the influence of organizational culture and leadership on employment performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 662–670. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63>

Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática

30. Sánchez-García, C., Morales-Sánchez, V., Reigal, R. E., y Hernández-Mendo, A. (2024). Relaciones entre el liderazgo transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en educación física: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3), 1–18. <https://doi.org/10.6018/cpd.623711>
31. Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., y Farrell, M. (2017). Clima organizacional para la innovación y el desempeño organizacional: El efecto mediador del comportamiento laboral innovador. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2017.02.004>
32. Sudarno, S., Priyono, P., y Sukmaningrum, D. (2016). Effect of compensation, motivation and organizational climate on employee satisfaction: Study on PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. in Gedangan-Sidoarjo. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 212. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p212>
33. Susanto, H. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2), 197–212. <https://doi.org/10.21831/jpv.v2i2.1028>
34. Urra Tobar, B., Nuñez Corrales, C., Oses Lillo, J., y Sarmiento Droguett, G. (2018). Variables psicológicas influyentes en el desempeño de árbitros FIFA: Un estudio cualitativo. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 3, e15, 1–11. <https://doi.org/10.5093/rpadef2018a13>
35. Valdez, A. V., Guro, A. P., Cana, N. H., y Lawi, L. M. (2019). School organizational climate and job satisfaction of MSU junior high school teachers. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 2(1), 92–99. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v2i1p112>
36. Widyaningsih, H., Asmawi, A., y Tangkudung, J. A. (2019). La implementación del aprendizaje de la educación física basada en la excelencia local. *Revista de Física: Conference Series*, 1318(1), 1–4. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1318/1/012113>
37. Widyaningsih, H., Darmawan, R., y Pelana, R. (2021). Influence of organizational climate and teaching motivation on the performance of physical education teachers. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(s4323), 2408–2412. <https://doi.org/10.7752/jpes.2021.s4323>
38. Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy [Age, gender and position vs job satisfaction]. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.
39. Zamani, M. R., y Karim, F. (2015). Relationship between spiritual intelligence and job satisfaction among female high school teachers. *Educational Research and Reviews*, 10(6), 739–743. <https://doi.org/10.5897/ERR2015.2130>