



## Relación entre el clima institucional y el desempeño docente: Una revisión de la literatura

Relationship between institutional climate and teacher performance: A review of the literature

*Relação entre o clima institucional e o desempenho dos professores: Uma revisão da literatura*

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.820>

Luis Alberto Navarro Soplin   
nsoplinl@ucvvirtual.edu.pe

Ángel Johel Centurión Larrea   
acenturionla@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 23 de junio 2023 | Aceptado 20 de julio 2023 | Publicado 25 de julio 2024

### RESUMEN

La relación entre el clima institucional y el desempeño docente es crucial para entender cómo las condiciones en las instituciones educativas afectan el rendimiento de los profesores. Este artículo revisa sistemáticamente la literatura sobre estos dos aspectos. El objetivo es identificar y analizar cómo las condiciones institucionales afectan el rendimiento de los profesores. Se utilizó una metodología de búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas como Scopus y Scielo aplicando criterios específicos para seleccionar estudios recientes. Los resultados muestran que un clima institucional positivo, caracterizado por apoyo administrativo, comunicación efectiva y un ambiente colaborativo, está significativamente asociado con un mejor desempeño docente. Las instituciones que promueven estos aspectos observan mejoras en el rendimiento y la eficacia docente. En conclusión, fortalecer el clima institucional tiene un impacto positivo en el desempeño de los docentes, sugiriendo que las políticas educativas deben enfocarse en mejorar estas condiciones para optimizar la calidad educativa.

**Palabras clave:** Clima institucional; Desempeño docente; Calidad educativa; Ambiente laboral

### ABSTRACT

The relationship between institutional climate and teacher performance is crucial for understanding how conditions in educational institutions affect teacher performance. This article systematically reviews the literature on these two aspects. The objective is to identify and analyze how institutional conditions affect teacher performance. An exhaustive search methodology was used in academic databases such as Scopus and Scielo applying specific criteria to select recent studies. The results show that a positive institutional climate, characterized by administrative support, effective communication and a collaborative environment, is significantly associated with better teaching performance. Institutions that promote these aspects show improvements in teaching performance and effectiveness. In conclusion, strengthening the institutional climate has a positive impact on teacher performance, suggesting that educational policies should focus on improving these conditions to optimize educational quality.

**Key words:** Institutional climate; Teacher performance; Educational quality; Work environment

### RESUMO

A relação entre o clima institucional e o desempenho dos professores é fundamental para entender como as condições nas instituições educacionais afetam o desempenho dos professores. Este artigo faz uma revisão sistemática da literatura sobre esses dois aspectos. O objetivo é identificar e analisar como as condições institucionais afetam o desempenho dos professores. Foi utilizada uma metodologia de pesquisa exhaustiva em bancos de dados acadêmicos, como Scopus e Scielo, aplicando critérios específicos para selecionar estudos recentes. Os resultados mostram que um clima institucional positivo, caracterizado por apoio administrativo, comunicação eficaz e um ambiente colaborativo, está significativamente associado a um melhor desempenho docente. As instituições que promovem esses aspectos apresentam melhorias no desempenho e na eficácia do ensino. Em conclusão, o fortalecimento do clima institucional tem um impacto positivo sobre o desempenho dos professores, sugerindo que as políticas educacionais devem se concentrar na melhoria dessas condições para otimizar a qualidade da educação.

**Palavras-chave:** Clima institucional; Desempenho do professor; Qualidade educacional; Ambiente de trabalho

## INTRODUCCIÓN

El clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas son dos aspectos fundamentales de investigación en la literatura académica que abordan la calidad educativa y la efectividad organizacional. El clima institucional se refiere al conjunto de percepciones y actitudes que los miembros de una organización tienen sobre su entorno laboral, lo cual incluye elementos como la satisfacción, el apoyo, la cohesión y la moral dentro del grupo (Montoya Cáceres et al., 2017). Estas características configuran el ambiente psicológico y social de la institución, influyendo directamente en el comportamiento y las actitudes de sus miembros. Por otro lado, el desempeño docente abarca la calidad y la eficacia con las que los docentes llevan a cabo sus responsabilidades, y se manifiesta en la capacidad para facilitar el aprendizaje, innovar en las prácticas pedagógicas, y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes (Delgado et al., 2021).

En las últimas décadas, diversas teorías y estudios han explorado la relación entre el clima institucional y el desempeño docente. Por ejemplo, investigaciones recientes han demostrado que un ambiente organizacional positivo puede mejorar el rendimiento laboral de los docentes, al promover un mayor compromiso y satisfacción en su trabajo (Chang et al., 2021). Este enfoque ha sido objeto de estudios en diferentes contextos geográficos y culturales, destacándose investigaciones en países

como Sudáfrica, donde se ha observado que un clima institucional desfavorable puede tener un impacto negativo en la eficacia educativa (Vilcanqui et al., 2022; Mathews et al., 2006).

En el contexto peruano, el análisis del clima institucional y su impacto en el desempeño docente adquiere una relevancia particular debido a las condiciones socioculturales y económicas que caracterizan al país. Perú, con su diversidad geográfica y cultural, presenta desafíos únicos en la implementación de políticas educativas que buscan mejorar la calidad de la enseñanza. Las disparidades regionales, la infraestructura educativa limitada en áreas rurales, y la heterogeneidad en la formación docente son factores que influyen significativamente en el clima institucional de las escuelas peruanas (Ministerio de Educación del Perú, 2019).

Estudios recientes en Perú han señalado que un clima institucional positivo es crucial para superar los desafíos asociados a la educación en contextos rurales y urbanos marginados. Por ejemplo, investigaciones han demostrado que, en regiones como la Sierra y la Selva, donde las condiciones educativas suelen ser más precarias, la creación de un ambiente laboral favorable para los docentes puede ser determinante para mejorar los resultados educativos (Pérez et al., 2020). Además, la gestión del liderazgo escolar en Perú ha sido identificada como un factor clave para el fortalecimiento del clima institucional,

especialmente en escuelas que enfrentan condiciones adversas (Iglesias et al., 2020).

A pesar de la abundancia de investigaciones, persisten vacíos en la literatura que merecen una mayor atención. En particular, existe una necesidad imperante de profundizar en cómo el clima institucional influye en la práctica docente y en factores como la motivación, el compromiso institucional, la satisfacción laboral, y la productividad de los docentes (Vilcanqui et al., 2022). Estos aspectos son cruciales para entender cómo las dinámicas internas de las instituciones educativas afectan directamente los resultados educativos y la calidad de la enseñanza.

El campo educativo, en particular, pone de manifiesto la importancia de una gestión adecuada del clima institucional. En este ámbito, el comportamiento de docentes, estudiantes y directivos está estrechamente vinculado a la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje. La gestión adecuada del ambiente escolar se convierte, por tanto, en un factor determinante para el buen desempeño docente y, en consecuencia, para la mejora de los logros académicos de los estudiantes. La creación de un clima institucional positivo no sólo debe abordarse desde una perspectiva normativa, sino que debe ser promovida activamente para facilitar el cambio y mejorar el rendimiento en los contextos social y educativo.

Las instituciones educativas requieren, por tanto, de profesionales comprometidos con la gestión de un ambiente colaborativo y positivo. Estos profesionales deben participar activamente en las diversas dimensiones de la gestión escolar, promoviendo relaciones humanas sólidas y un entorno laboral favorable. En este sentido, el liderazgo institucional juega un papel crucial, ya que los líderes deben ser capaces de comprender y gestionar las dinámicas emocionales de la organización, tomando decisiones informadas para abordar posibles dificultades (Iglesias et al., 2020).

El propósito del estudio de revisión es describir las características de las investigaciones recientes sobre la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, con el fin de aportar una mayor comprensión sobre estas variables y mejorar las prácticas educativas. Esta revisión abarca antecedentes teóricos, dimensiones clave y conclusiones relevantes que buscan contribuir a la mejora continua del entorno educativo y el desempeño docente.

Por lo tanto, resulta indispensable para el contexto educativo peruano, donde las condiciones desafiantes exigen un entendimiento profundo y actualizado de las dinámicas internas que influyen en el desempeño docente. Al explorar la relación entre el clima institucional y el desempeño de los maestros, este estudio ofrece una base sólida para

el diseño de políticas educativas más efectivas y adaptadas a la realidad del país, con el fin de fomentar un entorno educativo más equitativo y eficiente.

## **METODOLOGÍA**

La revisión sistemática se llevó a cabo con un enfoque cualitativo, centrado en las categorías de "clima institucional" y "desempeño docente". Para guiar el proceso de recolección y selección de estudios, se siguieron las directrices del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), lo que permitió realizar una búsqueda exhaustiva y una selección rigurosa de la literatura disponible.

El proceso de búsqueda se desarrolló mediante una exploración detallada en dos bases de datos académicas reconocidas por su amplitud y calidad de contenido: Scopus y SciELO. Estas bases de datos fueron seleccionadas por su capacidad para indexar publicaciones relevantes y de alta calidad en el ámbito educativo. La búsqueda incluyó términos clave como "clima institucional", "desempeño docente", "ambiente organizacional" y "efectividad educativa". Estos términos fueron combinados con operadores booleanos, lo que permitió refinar los resultados y asegurar que los estudios identificados fueran pertinentes a las categorías de interés.

Durante la fase de exploración, se estableció un rango temporal desde 2004 hasta 2023, lo que garantizó la revisión de estudios contemporáneos y relevantes para los contextos educativos actuales. A medida que se realizaba la búsqueda, se

identificaron inicialmente 1304 publicaciones relevantes. Estas publicaciones fueron evaluadas primero a través de sus títulos y resúmenes, lo que permitió un primer filtro para determinar su alineación con los objetivos de la investigación. Los estudios que mostraron pertinencia fueron seleccionados para una revisión más profunda de su contenido completo quedando establecida 68 artículos.

Una vez revisados los textos completos, se excluyeron aquellos que no abordaban de manera directa la relación entre el clima institucional y el desempeño docente o que estaban centrados en sectores no educativos. Asimismo, se descartaron estudios duplicados y aquellos cuyo acceso al texto completo no fue posible. Este proceso resultó en la selección de 15 artículos que pasaron a una evaluación detallada. Tras esta revisión, se determinó que solo 8 publicaciones cumplían con todos los criterios de inclusión, lo que permitió una muestra final robusta para el análisis.

El análisis de los estudios seleccionados se centró en extraer y sintetizar las inferencias de contenido relacionadas con las categorías investigadas, así como en identificar vacíos argumentativos y áreas que requieren mayor investigación. A través de un análisis de contenido cualitativo, se logró categorizar las principales conclusiones de los estudios revisados, lo que permitió identificar patrones comunes y divergentes en la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, proporcionando una visión integrada y comprensiva del tema.

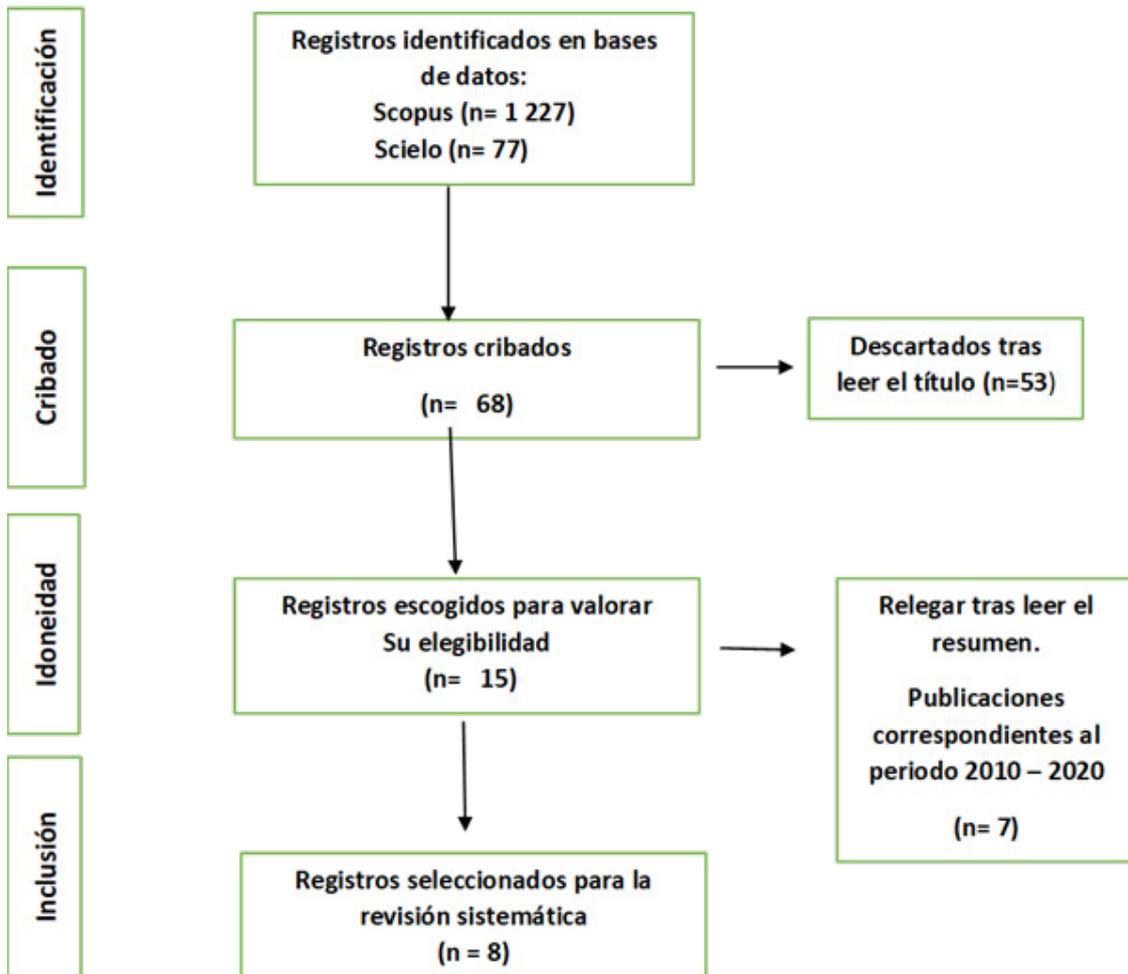


Figura 1. Diagrama de los resultados búsqueda de información.

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 presenta la sistematización presentada a continuación recopila y organiza los resultados obtenidos de la revisión sistemática de la literatura sobre la relación entre el clima institucional y el desempeño docente. Los artículos seleccionados abarcan estudios realizados en diversos contextos educativos y ofrecen una visión integral de los factores y dimensiones que influyen en estas dos categorías. Se analizan

tanto los antecedentes de las investigaciones como las principales dimensiones abordadas y las conclusiones derivadas de cada estudio. Esta sistematización permite identificar patrones, convergencias y divergencias en las investigaciones sobre el tema, proporcionando una base sólida para el análisis crítico posterior y la elaboración de recomendaciones para mejorar la calidad educativa a través del fortalecimiento del clima institucional y el desempeño docente.

**Tabla 1.** Sistematización de la dimensiones y resultados de búsquedas de las categorías clima institucional y el desempeño docente.

<b>Autor y Año</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Conclusiones</b>
Germán Martínez Prats et al., (2021)	Raymundo, Mapèn y Martínez (2019); Programa, escuela de calidad – México	Clima Organizacional; Potencial humano; Diseño Organizacional; Cultura de la organización	En las instituciones, es necesario considerar las políticas de gestión y la mejora continua. Es necesario establecer un programa de capacitación a los directivos para mejorar su misión.
Nury Vera Campuzano y Alexandra Marjorie Suarez Caiche (2018)	Chiavenato (2011); Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012)	Clima Organizacional; Liderazgo; Responsabilidad; Motivación; Estándares; Cooperación; Comunicación; Identidad y Organización	El clima laboral incide considerablemente en la práctica laboral, es insuficiente cuando no hay competencias laborales posibles.
Rafael Arancibia Rojas y Eugenio Chandía Muñoz (2021)	Bellei, Osses y Valenzuela (2010); López Yáñez (2010); Hernández-Castilla et al. (2013); Ríos y Villalobos (2016)	Liderazgo del director; Estilo de liderazgo del director; Confianza en las relaciones interpersonales; Estructura organizacional de la escuela; Grado de satisfacción y motivación laboral de los docentes	El director fomenta un clima que beneficia la enseñanza y el progreso de la práctica docente en sus instituciones educativas, pero casi todos los docentes no están motivados por el trabajo que desarrollan.
Claudia Becerra Márquez y José Bermúdez Aponte (2020)	Nureña (2019); Diskienė y Goštautas (2010)	Clima Laboral; Relaciones laborales; Innovación y cambio; Recursos y condiciones de trabajo; Compensación y remuneración; Orientación e Identidad	En el estudio realizado, hay deficiencias en las categorías de innovación y cambio. Existe una relación significativa entre el clima y la práctica laboral.
Álvaro Fabricio Ramírez Campos y Luis Roberto Domínguez Aguirre (2012)	Torres y De la Fuente (2009); Toro Álvarez (1998); Soberanes (2009)	Clima Organizacional; Estructura; Comunicación; Motivación y Liderazgo; Compromiso Organizacional; Efectivo; Normativo y Calculado	Existe una relación positiva entre los integrantes de las instituciones, que dan el clima organizacional en sus dimensiones consideradas. El compromiso en sus dimensiones es favorable pero débil en clima y el compromiso calculado.
José María Duarte Cruz y Giovanna Valenti Nigrini (2022)	Bellei et al., (2004); Hernández et al. (2014); Murillo (2006); Acevedo et al. (2017); Martínez (2015)	Gestión institucional; Involucramiento docente; Involucramiento familiar	Se establecen distintas prácticas, actitudes y valores que recaen en la organización, destacando el liderazgo directivo, el colectivo docente y las familias pertenecientes a la institución.

En la Figura 2, se presenta la distribución temporal de los estudios sobre el clima institucional y el desempeño docente, abarcando desde el año 2004 hasta el 2023. Se observa que los estudios han sido constantes a lo largo de los años, con un ligero incremento en publicaciones recientes.

En el Período 2004-2015, los estudios fueron más esporádicos, con un enfoque inicial en establecer las bases conceptuales de la relación entre clima institucional y desempeño docente. Los estudios de este período se centraron en la gestión institucional y las primeras aproximaciones a la influencia del liderazgo y las relaciones interpersonales en el entorno educativo.

En el período 2016-2020, aquí se nota un incremento en la cantidad de investigaciones, lo que sugiere un mayor interés en la temática. Este

aumento puede estar relacionado con la creciente conciencia sobre la importancia del clima institucional en el desempeño laboral y la calidad educativa, especialmente en el contexto de reformas educativas y la necesidad de mejorar los estándares de enseñanza.

En cuanto al período 2021-2023, la tendencia al alza continúa, alcanzando un pico en los últimos años. Este repunte se debe, probablemente, a la adaptación de las instituciones educativas a nuevos desafíos, como la educación en línea y el impacto de la pandemia en las dinámicas laborales. Los estudios recientes tienden a profundizar en aspectos más específicos, como el impacto del clima institucional en la innovación pedagógica y la motivación docente.

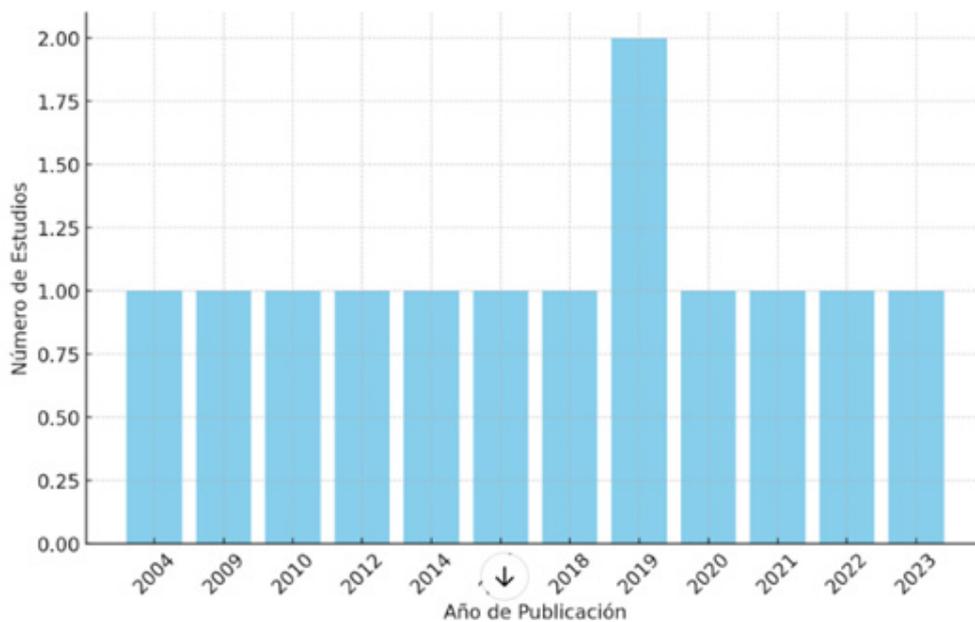


Figura 2. Distribución temporal de estudios sobre clima institucional y desempeño docente.

Lo que quiere decir que, la gráfica refleja una evolución progresiva en la investigación sobre el tema, con un marcado interés en las últimas dos décadas. Esto sugiere que la comunidad académica ha reconocido cada vez más la relevancia del clima institucional como un factor clave en el desempeño docente y en la mejora de la calidad educativa.

### **Clima institucional**

En cuanto al *liderazgo y estructura organizacional* la mayoría de los estudios, como los de Arancibia y Chandía (2021) subrayan el papel crucial del liderazgo en la formación de un clima institucional positivo. En particular, se destaca el estilo de liderazgo del director como un factor determinante en la motivación y satisfacción laboral de los docentes. En consonancia, Hervis (2018) y Felipe et al., (2018) también resaltan la importancia de la gestión institucional y las relaciones interpersonales, lo cual es corroborado por la relación significativa que encuentran entre el clima y el rendimiento docente.

Para las *Relaciones Interpersonales y Comunicación*, tanto Arenas (2020) como Chata (2019) coinciden en que el clima institucional favorece la creación de una atmósfera de cooperación y respeto, elementos esenciales para el buen desempeño docente. Este aspecto también es abordado por Becerra y Bermúdez (2020), quienes enfatizan la relevancia de las relaciones laborales

y la compensación adecuada para mantener un ambiente laboral saludable.

Para la *Innovación y Cambio*, aunque menos frecuente, esta dimensión es discutida por autores como Becerra y Bermúdez (2020), quienes señalan deficiencias en la innovación y cambio como áreas críticas dentro del clima laboral. Estas deficiencias pueden impactar negativamente en la capacidad de los docentes para adaptarse a nuevos métodos pedagógicos y tecnologías.

### **Impacto en el desempeño docente**

Para la *Motivación y Satisfacción Laboral* es un factor recurrente en la literatura revisada, donde autores como Arancibia y Chandía (2021) mencionan que la motivación laboral está directamente relacionada con el liderazgo y el clima organizacional. El trabajo de Ramírez et al., (2020) también sugiere de un compromiso organizacional efectivo, aunque al presente, puede verse debilitado si el clima institucional no apoya adecuadamente a los docentes.

En cuanto a la *Calidad de la Práctica Docente*, estudios como el de Vera y Suárez (2018) subrayan que un clima organizacional favorable es crucial para la práctica docente efectiva. Esto se refleja en la capacidad de los docentes para implementar estrategias pedagógicas que promuevan aprendizajes significativos, alineado con los hallazgos de Anchundía y Moya (2019).

De la misma manera, las *Relaciones con la Comunidad Educativa*, otro de los puntos destacado por Duarte y Valenti (2022) es la implicación de los docentes y la comunidad educativa en general en el clima institucional. La gestión institucional, el involucramiento docente y familiar son considerados aspectos clave que influyen tanto en el clima como en el desempeño docente.

### **Relación entre clima institucional y desempeño docente**

La relación entre el clima institucional y el desempeño docente es compleja y multidimensional. Según los estudios revisados:

Existe una interacción positiva clara donde un clima institucional saludable, caracterizado por liderazgo efectivo, comunicación abierta, y relaciones interpersonales constructivas, mejora el desempeño docente. Esto se debe a que los docentes se sienten más motivados y apoyados en un entorno laboral que valora su bienestar y desarrollo profesional (Arancibia y Chandía, 2021; Vera y Suarez, 2018).

Por lo tanto, un buen clima institucional no solo mejora el rendimiento docente, sino que también influye en la calidad de la educación impartida, como lo señalan Hervis (2018) y Felipe et al., (2018). Los docentes que trabajan en un ambiente positivo son más propensos a adoptar prácticas pedagógicas innovadoras y centradas en el estudiante, lo cual conduce a mejores resultados educativos.

Sin embargo, se identifican desafíos, como la necesidad de mejorar la innovación y adaptación al cambio dentro de las instituciones educativas (Becerra y Bermúdez, 2010). Además, aunque el compromiso organizacional es generalmente positivo, puede verse comprometido si no se fortalecen las bases del clima institucional (Ramírez-Campos et al., 2020).

### **Discusión**

Los resultados de esta revisión sistemática han demostrado que, desde 2004, ha habido un interés sostenido en la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, especialmente en el ámbito universitario. Esta tendencia subraya la creciente preocupación por cómo los factores organizacionales influyen en la efectividad educativa. El análisis comparativo de las dimensiones y categorías presentes en los estudios seleccionados revela que el clima institucional se configura como un componente clave para fomentar un ambiente de cooperación y corresponsabilidad entre los docentes, lo cual, según Arenas (2020) y Chata (2019), no solo mejora las relaciones laborales, sino que también impulsa la competitividad y calidad en todos los procesos educativos.

En términos del desempeño docente, los estudios revisados coinciden en que este está intrínsecamente ligado al manejo de conocimientos didácticos y disciplinares, así como a la capacidad del docente para reflexionar sobre las características de sus estudiantes y adaptar sus

prácticas en consecuencia. Esto es fundamental para asegurar una educación de calidad, en la que el aprendizaje significativo de los estudiantes se vea maximizado.

Al comparar los estudios de Hervis (2018) y Felipe et al., (2018) con otros trabajos incluidos en la revisión, se observa una consistencia en la identificación de la gestión institucional y las relaciones interpersonales como factores determinantes en la calidad educativa. No obstante, aspectos como la motivación y autoestima del docente, mencionados por Mamani (2018), sugieren que el clima institucional no solo impacta en la interacción entre pares, sino que también influye en la autopercepción y satisfacción laboral de los docentes.

En la comparación de los estudios, se destaca que, aunque la mayoría subraya la importancia del liderazgo y la gestión organizacional, hay variaciones en la forma en que estos factores se operacionalizan y evalúan. Algunos estudios, como los de Tanasovici Cardani et al., (2022) y Martín et al., (2023), enfatizan la necesidad de considerar los factores contextuales y emocionales en la formación docente, sugiriendo un enfoque más holístico para entender cómo el clima institucional impacta en el desempeño docente.

Finalmente, la revisión sistemática ha permitido identificar áreas donde la investigación aún es limitada, como la exploración de cómo los cambios en las políticas educativas y en las

estructuras organizativas impactan en el clima institucional y, por ende, en el desempeño docente. Esta falta de estudios longitudinales que aborden estas dinámicas a lo largo del tiempo representa un área prometedora para futuras investigaciones.

## CONCLUSIONES

La revisión sistemática realizada ha permitido identificar y analizar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, abordando tanto las dimensiones organizacionales como las personales que influyen en este vínculo. Los estudios revisados destacan la importancia de un ambiente institucional favorable, donde factores como la comunicación efectiva, el liderazgo positivo y el soporte organizacional desempeñan un papel crucial en el rendimiento y satisfacción laboral de los docentes.

Se ha evidenciado que un clima institucional robusto no solo mejora la cohesión y la colaboración entre el personal, sino que también potencia la motivación y el compromiso de los docentes, repercutiendo positivamente en los resultados educativos. Sin embargo, se identificaron variaciones en la influencia de estas dimensiones, sugiriendo que el impacto del clima institucional puede depender del contexto y las características específicas de cada institución educativa.

La sistematización de la literatura pone de manifiesto la necesidad de estrategias de gestión más integrales que consideren tanto las dinámicas

internas como los factores externos que afectan el desempeño docente. Es imperativo que las instituciones educativas prioricen la creación de un entorno de trabajo que favorezca el bienestar y desarrollo profesional de sus docentes, reconociendo que el éxito educativo depende en gran medida de la calidad de las relaciones y el clima organizacional.

Es por ello, que este estudio reafirma que el clima institucional es un determinante clave del desempeño docente y, por ende, de la calidad educativa. Las instituciones deben implementar políticas y prácticas que fortalezcan este vínculo, asegurando que el entorno de trabajo sea propicio para el desarrollo profesional y personal de los docentes, lo cual se reflejará en mejores resultados educativos.

**CONFLICTO DE INTERESES.** Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

## REFERENCIAS

- Acevedo, C., Valenti, G., y Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad En La Educación*, 2(46), 53–95. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/3/3>
- Anchundia Delgado, F. E., y Moya Martínez, M. E. (2019). Las tecnologías de información y comunicación y su aplicabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (agosto). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/08/tecnologias-ensenanza-aprendizaje.html>
- Arancibia Rojas, Rafael, y Chandía Muñoz, Eugenio. (2020). Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 46(2), 25-38. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052020000200025>
- Arenas, I. S. P. (2020). Mejoramiento del clima institucional a través de estrategias de gestión en los docentes de la IE José Lorenzo Cornejo Acosta de Arequipa. *Veritas*, 21(2), 21-23. <https://doi.org/10.35286/veritas.v21i2.273>
- Becerra-Márquez, Claudia Virginia, y Bermudez-Aponte, José Javier. (2020). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Investigación bibliotecológica*, 34(84), 59-77. Epub 21 de enero de 2021. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>
- Bellei, C., Contreras, D., & Valenzuela, J. P. (2010). Fortalecer la educación pública: un desafío de interés nacional. *Ecos de la revolución pingüina. Avances, debates y silencios de la reforma educacional*, 225-256. [https://www.unicef.org/chile/media/1496/file/ecos\\_de\\_la\\_revolucion\\_pinguina.pdf#page=225](https://www.unicef.org/chile/media/1496/file/ecos_de_la_revolucion_pinguina.pdf#page=225)
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., y Raczynski, D. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Ministerio de Educación de Chile-UNICEF. [https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela\\_efectivas.pdf](https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela_efectivas.pdf)
- Cáceres, J., González, R., y Méndez, L. (2017). El clima institucional y su impacto en el desempeño docente. *Revista de Educación y Sociedad*, 12(3), 45–59.
- Chang, H., Smith, M., y Lee, J. (2021). Organizational climate and teacher performance: A cross-cultural study. *Journal of Educational Psychology*, 113(2), 362–375.
- Chata Jilaja, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. <http://repositorioroscj.dyndns.org:8080/xmlui/handle/PSCJ/485>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Delgado, A., Ramírez, M., y Torres, P. (2021). Factores determinantes del desempeño docente en instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 47(1), 89–106.
- Diskienė, Danuta y Vytautas Goštautas. 2010. "Relationship between individual and organizational values and employees job satisfaction". *Current Issues of Business and Law* 5 (2): 295-319.
- Duarte Cruz, J. M., y Valenti Nigrini, G. (2022). Aciertos y desafíos de una escuela eficaz. Un estudio de caso microsociológico e interaccional. *Márgenes Revista de Educación De La Universidad De Málaga*, 3(2), 96–116. <https://doi.org/10.24310/mgnmar.v3i2.12796>
- Felipe, G., Aguilar, P., Becerra, A., Lara, D., Jesús, G., & Zavaleta, H. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el servicio de emergencia de un hospital estatal. *SCIENDO*, 21(3), 369–374. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2018.041>
- Hernández, R., Murillo, F., y Martínez, C. (2014). Factores de ineficacia escolar. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(1), 103–118. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55129541007.pdf>
- Hernández-Castilla, J. J., Martínez, P., y González, J. (2013). *Liderazgo en educación: Nuevas perspectivas*. Editorial de la Universidad de Barcelona.
- Hervis, EE. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42 (2), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Iglesias, M., Fernández, G., y Salgado, E. (2020). Liderazgo y clima organizacional en el contexto educativo. *Psicología y Educación*, 15(2), 78–92.
- López Yáñez, J. M. (2010). *Dirección educativa y liderazgo: Un estudio de caso*. Editorial Educar.
- conflictivo y su influencia en la gestión curricular y mejora de los aprendizajes por áreas de la Institución Educativa N° 72164 Sara Chávez del Distrito de Macusani. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/8090>
- Martín-Párraga, L., Llorente-Cejudo, C., y Barroso-Osuna, J. (2023). Variables de estudio e influencia de las TIC en el profesorado universitario: la competencia digital docente en una universidad peruana. *Campus virtuales*, 12(2), 9-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.54988/cv.2023.2.1236>
- Mathews, P., Brown, K., y Vilcanqui, A. (2006). El impacto del clima institucional en la calidad educativa: Un estudio en escuelas de Sudáfrica. *Revista Internacional de Estudios Educativos*, 9(1), 14–29.
- Martínez, C. (2015). Investigación sobre enseñanza eficaz. Un estudio multinivel para Iberoamérica. *Aula de Encuentro*, 19(2), 220–223. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ADE/article/view/3491/3028>
- Martínez Prats, G., Mapén Franco, F. de J., y Ortega Ramírez, ME. (2021). Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria. *IJERI: Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa*, (16), 55–73. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Informe de la situación educativa en el Perú*. Lima: MINEDU.
- Montoya Cáceres, P., Beïio-Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., y Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Murillo, F. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 4(4), 11–24. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Mamani Aquisé, J. (2018). El clima institucional

- Nureña, C. (2019). Bibliotecas universitarias y proyección social: diferencias y extremos en América Latina. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información* 33 (80): 117-132. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.80.58009>
- Pérez, R., Quispe, M., y Vega, S. (2020). Clima institucional y su influencia en el rendimiento escolar en zonas rurales del Perú. *Revista Peruana de Educación Rural*, 6(1), 34-51.
- Ramírez-Campos, A. F.; Marcelino-Aranda, M.; Domínguez-Aguirre, L. R.; y Camacho, A. D. (2020). Análisis de la Producción Científica sobre Ecosistemas Empresariales. *Revista Española de Documentación Científica*, 43 (3): e271. <https://doi.org/10.3989/redc.2020.3.1659>
- Raymundo, T. L., Mapén, F., F. de J. y Martínez, P. G. (2019). Percepción de clima organizacional en una cadena de tiendas OMNISCANAL en México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-14 <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/10/clima-organizacional-omniscanal.html>
- Ríos, D. y Villalobos, P. (2016). Mejora educativa a partir de asesoría externa: el complejo camino hacia la sostenibilidad. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*. 42(2), 315-330. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200018>
- Soberanes R., L. T. y De la Fuente I., A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5 (9), 120-127
- Tanasovici Cardani, L., Santos Rodrigues, G., Barragán, T. O., y Coelho Bortoleto, M. A. (2022). Circo en la escuela: compartiendo prácticas pedagógicas. *MHSalud*, 19(2), 101-113. <http://dx.doi.org/10.15359/mhs.19-2.8>
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (3), 333-344.
- Torres, C. y De la Fuente, H. (2009). Factores de éxito en proveedores de bienes manufacturados de la salmicultura chilena. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 17(1), 58-67.
- Vera Campuzano, M. N., y Suárez Caiche, M. A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad Y Sociedad*, 10(1), 180-186. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/779>
- Vilcanqui, A., Torres, P., y Sánchez, J. (2022). La influencia del clima institucional en el desempeño docente en contextos educativos diversos. *Educación y Cultura*, 18(4), 123-137.
- Villamil Pineda, O., y Sánchez Fonseca, W. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Recuperado de <http://www.chiclayolimpo.pe/Administrador/archivos/licitaciones/19Vol1-No5.pdf>