

Clima laboral en el ámbito educativo: revisión sistemática de estudios sobre la perspectiva docente

Work climate in education: a systematic review of studies on teachers' perspectives

Clima de trabalho na educação: uma revisão sistemática dos estudos sobre a perspectiva dos professores

Norma Cruz Soncco 

ncruzso79@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú1

María Soledad López Huaraca 

mlopezh9@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Jacqueline Mendoza Sifuentes 

jmendozasif@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Marcos Enrique Víctor Delgado Saldaña 

mdelgadosa01@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i13.296>

Artículo recibido 5 de junio 2025 | Aceptado 30 de julio 2025 | Publicado 2 de octubre

Resumen

Palabras clave:

Clima laboral;
Instituciones
educativas; Desempeño
docente; Liderazgo
educativo; Satisfacción
laboral; Gestión
organizacional

Este estudio examina cómo el ambiente laboral de una institución educativa básica afecta la calidad de la educación y el bienestar del personal. La revisión sistemática de la literatura (RSL) mostró que los factores clave que explican la baja productividad y la baja satisfacción laboral fueron el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional. Se halló que el 81% de los estudios desarrollados pertenecen a instituciones nacionales y son principalmente de naturaleza cuantitativa más que experimental. Los hallazgos muestran que, si bien un ambiente organizacional positivo podría beneficiar a los docentes, la falta de estrategias de gestión puede crear conflictos y desmotivación. Se concluye que mejorar las destrezas de comunicación y liderazgo puede alterar significativamente el ambiente educativo, beneficiando tanto la cultura como el bienestar de los empleados.

Abstract

Keywords:

Work climate;
Educational
institutions; Teacher
performance;
Educational
leadership; Job
satisfaction;
Organizational
management

This study looks at how the work environment in basic education institutions affects the quality and well-being of education. Through a systematic review of the literature (RSL), the key factors that were shown to be responsible for poor performance and job satisfaction were leadership, communication, and emotional intelligence. It was found that 81% of developed studies belong to national institutions and are primarily quantitative in nature rather than experimental. The findings show that while a positive organizational environment might benefit teachers, a lack of management strategies can lead to conflicts and demotivation. It is concluded that improving communication and leadership skills can significantly alter the educational environment, benefiting both culture and the well-being of employees.

Palavras-chave:

Clima de trabalho;
Instituições
educacionais;
Desempenho
docente; Liderança
educacional;
Satisfação no
trabalho; Gestão
organizacional

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es la percepción colectiva e individual que desarrolla el capital humano en función a su entorno organizacional, psicosocial y laboral, permitiendo actitudes favorables que generan vínculos entre el personal (Cantú et al., 2023). La noción de clima laboral surgió de los primeros estudios sobre el comportamiento humano en las empresas; Mayo en 1924 y Tolman en 1926 propusieron que los buenos comportamientos dependen de las representaciones mentales del entorno (Olaz, 2024). En 1945, Lewin introdujo el término clima laboral, definiéndolo como la interacción entre los miembros de un conjunto social laboral (Clavijo, 2023). En 1950 y principios de 1960, McGregor en 1960, Gellerman en 1959 y Argyris en 1957 argumentaron que las organizaciones crean un clima particular mediante prácticas que afectan el desempeño y los hábitos laborales, lo que mejora las conductas de trabajo (Kauts y Sharma, 2022). Aunque la idea de clima laboral ha sido interpretada de distintas maneras, todos coinciden en que el ambiente de trabajo impacta directamente en el comportamiento, la motivación y el rendimiento de los empleados (Tinoco, 2023).

El clima laboral en instituciones educativas es una herramienta clave en la calidad de la educación y el bienestar de los educadores, ya que refleja la satisfacción de los docentes y se utiliza para medir la calidad del entorno de trabajo y su impacto en la educación (Clavijo, 2023). Sin embargo, en instituciones educativas de nivel básico, carece de un clima laboral favorable debido a resultados de medición intermedios (García, 2023; Nwoko et al., 2023); en particular, se presenta una oposición intergeneracional entre educadores, quienes, ante los cambios organizacionales y la implementación de nuevas normas, muestran recelo y, en algunos casos, rechazo a la autoridad directiva (Córica, 2020). Esto genera fricciones en la gestión educativa, dificulta el trabajo colaborativo y afecta el rendimiento del grupo; Limones y Tigrero (2023) afirman que, a medida que las organizaciones buscan atraer y retener talento humano, los cambios mal gestionados pueden generar conflictos, desmotivación y disminución de la productividad, lo que genera un clima conflictivo.

Según Aguayo (2023), una de las características esenciales del clima laboral es la comunicación, ya que está relacionada con las relaciones interpersonales; sin embargo, en instituciones educativas en donde se aprecia roce entre las relaciones de trabajo, generalmente se genera estrés (Zao et al., 2022). Por ello, es fundamental que en una entidad se mantenga una comunicación efectiva entre sus miembros, se creen vínculos estables, un buen clima de entendimiento y relaciones positivas (Poveda y Minta, 2022). Porque el rol de las instituciones educativas es transcendental, todas tienen el objetivo de impartir conocimientos y formar ciudadanos capaces de enfrentar los retos de la vida (Castro y otros, 2023). Es por ello que el clima laboral es clave para el desarrollo institucional y la formación de relaciones integradoras (Blanco y otros, 2021). No obstante, aún existen instituciones con condiciones laborales que dificultan el clima laboral y el bienestar laboral de los docentes (Nwoko et al., 2023).

En el país, el clima laboral en las instituciones educativas suele ser poco adecuado, sin considerar las relaciones interpersonales, debido a que cada quien dirige según le convenga, afectando negativamente el aprendizaje escolar y personal (Mestanza, 2021). No obstante, los docentes son los pilares de la educación y crecimiento escolar de los estudiantes desde temprana edad (Morillo y otros, 2022). Es por ello que los líderes educativos cumplen una gran responsabilidad; son quienes deben mejorar las relaciones interpersonales entre la docencia, crear relaciones humanas de comunicación clara y fluida que mejoren el rendimiento laboral (Poveda y Minta, 2022).

Dado que los docentes tienen largas jornadas de trabajo, es indispensable que cuenten con un clima laboral adecuado, seguro y confortable; si solo se les da lo solicitado, la situación se vuelve monótona y sin motivación, generando estrés (Zao et al., 2022). La coexistencia en los entornos escolares permite la exhibición de capacidades, valores y habilidades que, junto con las actividades del año escolar, moldean la percepción de un clima laboral específico desde la perspectiva de cada individuo (García y otros, 2021). El clima laboral es un asunto clave en las instituciones educativas del país, que buscan fomentar un ambiente que promueva el cambio y logre un rendimiento superior, utilizando tácticas apropiadas y realizando un análisis exhaustivo para identificar elementos significativos que influyan en el ambiente laboral (Troya y otros, 2020).

La problemática del clima laboral en instituciones educativas de nivel básico posee efectos negativos en el rendimiento académico, ya que los docentes perciben cómo un entorno de trabajo poco adecuado impacta directamente en su desempeño, especialmente en el aprendizaje de los alumnos y en la autorrealización profesional de los docentes (Castro y otros, 2023). Asimismo, repercutiría en los procesos educativos, en el desarrollo de habilidades pedagógicas y en la eficacia del aprendizaje, por lo que el principal perjuicio social serían los estudiantes (Acuña y otros, 2023).

En el contexto de instituciones educativas de nivel básico, aunque existan estudios de asociación sobre clima laboral, se carece de investigaciones que aborden los factores que influyen en el ambiente de

trabajo, es decir, existe la necesidad de una profundización de las características complejas o los factores subyacentes que impactan en el clima laboral de manera holística. Muchos de los estudios que abordan relaciones entre fenómenos como el liderazgo, la motivación y la comunicación no se han enfocado en una comprensión detallada de cómo estos elementos se interrelacionan entre sí en dinámicas complejas que repercuten en el ambiente laboral de una institución educativa de nivel básico (García, 2023; Nwoko et al., 2023).

Este vacío en la investigación es donde esta Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) aporta un nuevo enfoque; por lo que la presente investigación analiza de manera integral las características del clima laboral, los desafíos y factores de riesgo que necesitan ser analizados en futuros estudios educativos. Asimismo, busca generar conocimiento profundo e integral del clima laboral que contribuya a la gestión de factores y elementos que mejoren el bienestar de los docentes y, por ende, mejorar la calidad educativa.

La relevancia de la investigación reside en que la calidad del ambiente de trabajo en las instituciones educativas de nivel básico repercute transcendentalmente en el bienestar de los docentes, en el proceso de aprendizaje y el desarrollo educativo de los alumnos. Se revela que esta Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) proporciona impresiones verdaderas de las circunstancias y contextos laborales de los educadores, lo que conllevará promover la calidad educativa creando un adecuado ambiente laboral positivo y productivo en instituciones educativas de nivel básico. Asimismo, los hallazgos de este estudio contribuirán a la literatura científica actual de la realidad problemática del clima laboral en este contexto, permitiendo abrir paso a nuevas ideas de investigación sobre el clima laboral.

MÉTODO

El estudio de Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) del clima laboral se realizó mediante una exhaustiva revisión de diferentes bases de datos como: Scopus, Science Direct, Redalyc, Scielo, DOAJ, Dialnet y MDPI. Para la selección de los estudios se realizó una estructuración, organización y análisis de los criterios de búsqueda (palabras clave).

Se empleó la metodología PCC que permitió identificar las palabras clave determinantes en la búsqueda de estudios en las diferentes bases de datos. Con el formato PCC se empleó para determinar las palabras claves de búsqueda de la revisión sistemática, ayudando a focalizar la información relevante para una revisión sistemática (Peters y otros, 2020). El enfoque permite la organización de las palabras a seleccionar al tener en cuenta tres componentes fundamentales: Población (P), concepto (C) y contexto (C). Los cuales son: (P) Docentes de instituciones educativas, (C) Clima laboral y (C) Instituciones educativas de nivel básico, públicas y privadas.

Una vez identificadas las palabras clave del estudio: “WORK CLIMATE” AND “TEACHERS” AND “BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS” (“CLIMA LABORAL” AND “DOCENTE” AND

“INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL BÁSICO”), se formuló la pregunta general a responder a partir de los componentes determinados: ¿Cuáles son las características del clima laboral que perciben los docentes de las instituciones educativas de nivel básico? También, se determinaron las preguntas asociadas a cada componente, esto permitirá un análisis más detallado del estudio de clima laboral: ¿Cómo los docentes perciben el clima laboral en las instituciones educativas?, ¿Cuáles son los instrumentos que miden el clima laboral? y ¿Qué factores se encuentran en el contexto de instituciones educativas de nivel básico?

Además, se determinaron los criterios de inclusión y exclusión basados en los componentes determinados en el formato PCC. Estos criterios permitieron una selección más exhaustiva de los estudios, seleccionando aquellos que comparten las características determinantes para la Revisión Sistemática de la Literatura (RSL). En los criterios de inclusión se consideraron 3 criterios importantes; primero se determinó a los estudios enfocados en el personal docente de instituciones educativas, segundo a estudios que midan el clima laboral en instituciones educativas y tercero a estudios que estén en el contexto de instituciones educativas de nivel básico, públicas y privadas. En los criterios de exclusión se consideraron igualmente 3 criterios importantes; primero se excluyó estudios que no se enfocan en el personal docente de instituciones educativas, segundo se excluyó estudios que no midan el clima laboral de manera integral, tercero se excluyó estudio que no se encuentren en el contexto de instituciones educativas de nivel básico, públicas y privadas.

El protocolo de búsqueda de estudios en las bases de datos fue analizado por el investigador de acuerdo a cada base de datos; se tomó un análisis de los estudios pertenecientes a un tiempo determinado, desde el año 2018 hasta el 2024, considerando 7 años de antigüedad para darle relevancia y actualidad a la revisión del clima laboral. En el proceso de revisión, se encontraron un total de 80 artículos encontrados a partir de una búsqueda exhaustiva del clima laboral. De acuerdo al tipo de base de datos revisada, se fueron descargando los estudios para su posterior análisis. En primer lugar, de acuerdo a una evaluación rápida del contenido general de los estudios, se hizo exclusión de 4 estudios que no son de fuentes indexadas y 2 estudios repetidos, dejando un total de 74 estudios. Posterior a ello, se aplicaron los criterios de exclusión; en el primer criterio se descartaron 11 estudios que no se enfocaban a docentes de instituciones educativas; con el segundo criterio se descartaron 13 estudios que no aportaban una medición integral del clima laboral; y con el tercer criterio se excluyeron 29 estudios debido a que no se encontraban en el contexto de instituciones educativas de nivel básico. Este proceso siguió un procedimiento sistemático de acuerdo a la metodología PRISMA, que desde el inicio se identificó las palabras clave, se definieron criterios de inclusión y exclusión para el cribado, dejando una figura base de datos.

En la Figura 1, se muestra el diagrama de flujo de la metodología PRISMA aplicada a esta Sistemática de la Literatura (RSL) del clima laboral.

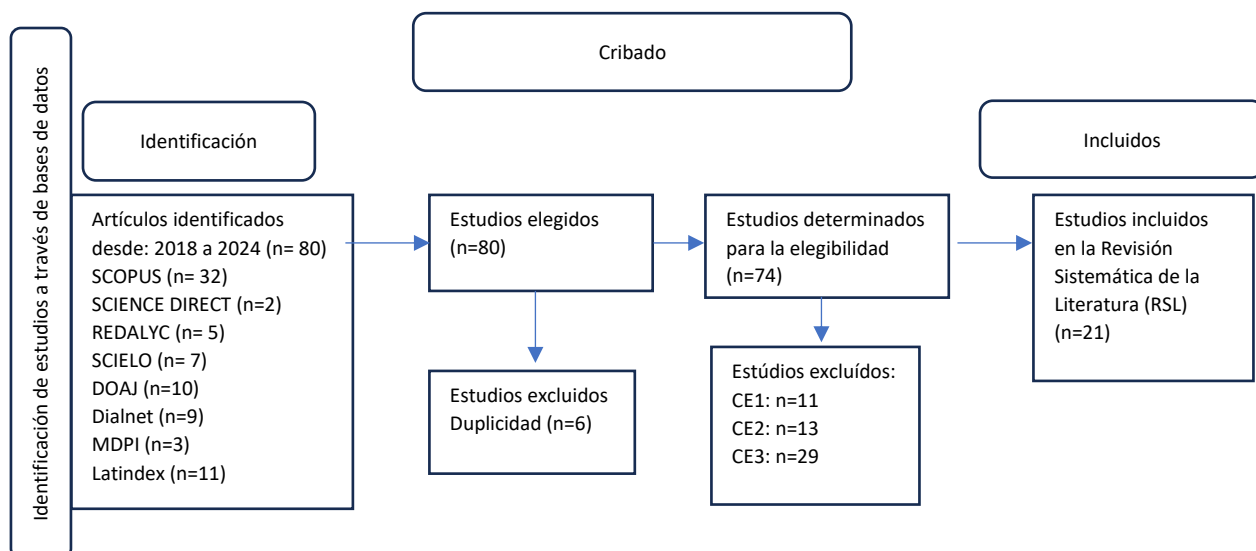


Figura 1. Aplicación del método PRISMA

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la Revisión Sistemática de la Literatura (RSL), se obtuvo un total final de 21 estudios de los cuales, se escogieron de artículos de revistas indexadas que provienen de fuentes fiables, en el lapso de 2018 a 2024. A continuación, se muestra la siguiente tabla que contiene la información recolectada.

Tabla 1. Documentos citados vinculados a la investigación

Nº	Autor	Aporte
1	Solano Galavis y Gutiérrez (2022)	Los análisis revisados resaltan la relevancia del clima organizacional en instituciones educativas y estatales. Se identifican aspectos clave como liderazgo, comunicación, control, trabajo en equipo y desarrollo profesional, que impactan en la satisfacción y desempeño del personal. Un entorno organizacional saludable promueve la productividad y el bienestar, mientras que una gestión inadecuada puede generar desmotivación. Se enfatiza la importancia de estrategias para optimizar el ambiente laboral.
2	Contreras Alcántara (2024)	El estudio del clima laboral en centros formativos de Licey al Medio, Santiago, evidencia que un entorno positivo favorece el bienestar emocional y el gozo en el trabajo. Se destacan factores como liderazgo, comunicación, trabajo en unidad y resolución de conflictos. Se resalta el papel del liderazgo y la comunicación abierta para fomentar la colaboración y eficiencia.
3	Sigcha, Manjarrez Fuentes y Campos Cárdenas (2024)	En la Universidad Técnica de Cotopaxi se analizó la relación entre clima laboral y gestión académica. Se identificaron aspectos como estructura, entorno físico, liderazgo y motivación. Se concluyó que un ambiente positivo mejora el desempeño docente, pero es necesario reforzar la motivación y el reconocimiento para aumentar la satisfacción.
4	Quispe-Álvarez, Condori-Calapuja y Condori-Cari (2024)	En instituciones primarias de Santo Tomás, Chumbivilcas, se encontró una correlación del 81.4% entre el clima laboral y el desempeño docente. Se destaca que una comunicación efectiva, cohesión de equipo y liderazgo fortalecen el rendimiento educativo.
5	Quintanilla-Ayala, Quintanilla-Aldeán y Prieto-López (2022)	El estudio en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE concluye que un ambiente organizacional positivo favorece la productividad y el compromiso docente. Se recomienda efectuar estrategias organizacionales para optimizar el entorno y la calidad educativa.
6	Gómez y Salas de González (2018)	Se investiga la correlación entre la inteligencia emocional del gerente educativo y la temperatura laboral en Escuelas Bolivarianas en Venezuela. Se concluye que una baja inteligencia emocional en los directivos genera insatisfacción laboral, resaltando la necesidad de un liderazgo proactivo.
7	Marroquín Bonilla (2024)	Se analiza la autoridad de la gerencia escolar en el clima laboral en escuelas rurales de Guatemala. Se concluye que la misión directiva es determinante para mejorar el ambiente de trabajo, promoviendo liderazgo, autonomía y relaciones interpersonales.
8	Félix Vásquez, Silvestre Savero, Jesús Verde y Rosas Laguna (2021)	En la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, se encontró que un liderazgo transformacional mejora la motivación, comunicación y percepción del ambiente de trabajo. Se recomienda fortalecer estrategias de liderazgo.
9	López Villagómez, Vásquez Martínez y Valdez Jiménez (2020)	Un estudio en guarderías demostró que mejorar la comunicación interna a través de técnicas de programación neurolingüística mejora el clima organizacional, fortaleciendo liderazgo y trabajo en equipo.

Nº	Autor	Aporte
10	Asencios-Trujillo, Asencios-Trujillo y Piñas-Rivera (2022)	Se evaluó el clima laboral en docentes de una institución pública en Lima Norte, encontrando que factores como supervisión y condiciones laborales influyen en la percepción del ambiente organizacional. Se destaca la importancia de la formación docente para mejorar el entorno laboral.
11	Huaita Acha y Luza Castillo (2018)	Se estudió el clima laboral en instituciones educativas de Lima, encontrando que un ambiente organizacional adecuado impacta directamente en el desempeño docente y el aprendizaje estudiantil
12	Bull, McFarland, Cumming y Wong (2024)	En Australia, se analizó el bienestar laboral en educación infantil, identificando que la insatisfacción salarial y el agotamiento emocional aumentan la intención de dejar la profesión. Se recomiendan estrategias de retención del personal.
13	Ruiz Díaz Morales (2021)	Un estudio en empresas de Asunción, Paraguay, reveló que un clima organizacional positivo influye en la satisfacción y productividad de los empleados. Se recomienda fortalecer la comunicación y el liderazgo.
14	Gutiérrez Ulloa, Medina Gonzales y Ulloa Parravicini (2021)	Se encontró una relación significativa entre clima laboral y desempeño docente en Trujillo, resaltando la importancia de mejorar la comunicación y la participación en la gestión escolar.
15	El Khuluqo y Cholik (2022)	En Indonesia, se determinó que el liderazgo visionario de los directores mejora tanto el clima laboral como el desempeño docente, siendo un factor clave en la educación primaria.
16	Bull, McFarland, Cumming y Wong (2024)	El estudio revela que la baja remuneración, el agotamiento emocional y la falta de reconocimiento impulsan la intención de abandono en educadores infantiles en Australia. Más del 33% planea dejar la profesión en cinco años, destacando la necesidad de estrategias para mejorar la retención y estabilidad laboral.
17	Dávila-Morán, Sánchez Soto, Silva Infantes, López Gómez y Serna-Landivar (2023)	Se analizó el clima laboral en una institución pública en Lima, encontrando deficiencias en comunicación, liderazgo y motivación. Se recomienda desarrollar programas organizacionales para mejorar la satisfacción laboral.
18	Lei, Pan y Guo (2024)	Un estudio en China evidenció que una mayor satisfacción laboral reduce la intención de rotación de docentes de educación infantil. Se sugiere implementar estrategias para fortalecer el ambiente laboral.
19	Bautista Córdor, García Navarro y Germán Reyes (2023)	Se encontró una correlación significativa entre talento emocional y clima laboral en una institución educativa peruana. Se recomienda capacitación en inteligencia emocional para optimar el ambiente organizacional.
20	Álamo Dávila, Carnero Tapullima y Saavedra Meléndez (2021)	Se analizó la relación entre razón emocional y clima laboral en docentes en Perú, encontrando que fortalecer habilidades emocionales mejora la comunicación y satisfacción en el trabajo.
21	Al-Zu'bi, Al-Mseidin, Yaakob, Fauzee, Mahmood, Sohri, Al-Mawadieh y Senathirajah (2024)	En Malasia, se identificó que un clima escolar positivo mejora la dedicación docente, sugiriendo fortalecer la cultura organizacional para optimizar el éxito educativo.

De acuerdo con los resultados encontrados se presenta el repartimiento de alianza a la base de datos de la búsqueda

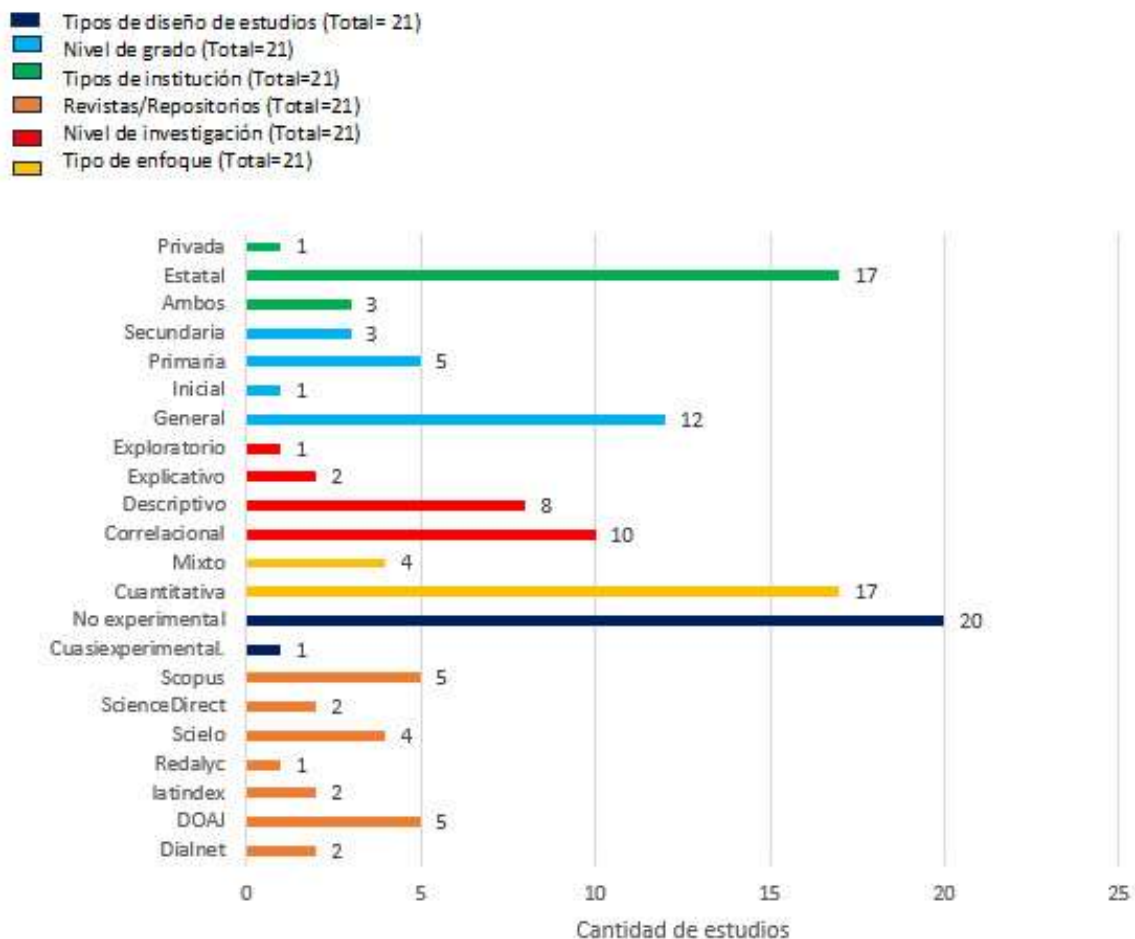


Figura 2. *Distribución de estudios por categoría*

La Figura 2, muestra la distribución de 21 estudios según diversas categorías. La mayoría proviene de instituciones estatales (17), con menor representación de privadas (1) y combinadas (3). En el nivel de grado, predominan estudios generales (12), seguidos por primaria (5) y secundaria (3). En cuanto al tipo de investigación, destacan los estudios correlacionales (10) y descriptivos (8), mientras que los explicativos (2) y exploratorios (1) son menos frecuentes. La mayoría se basa en un diseño no experimental (20), con un solo estudio cuasiexperimental. En cuanto al enfoque, prevalece el cuantitativo (17) sobre el mixto (4). Los estudios están distribuidos en diversas bases de datos, sobresaliendo Scopus y DOAJ (5 cada uno), seguidos por SciELO (4), Redalyc y Latinex (2 cada uno) y Dialnet (2).

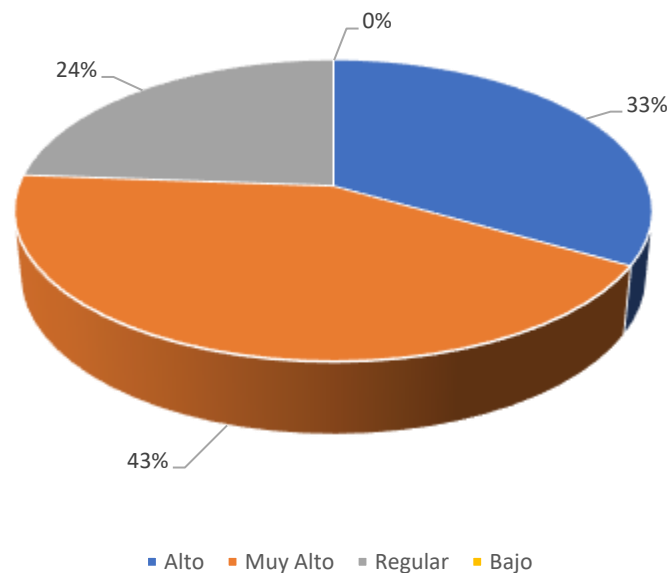


Figura 3. *Distribución de la percepción del clima laboral por rango*

Según Hartog, M. (2015), el 2.5% de los encuestados consideró el clima laboral como "bajo", el 5% como "regular", el 37.5% como "alto" y el 55% como "muy alto", de los cuales:

1. Muy alto = 43% de 55% - 100%: Este rango es el más representativo, con 9 frecuencias, lo que indica que la mayoría de los participantes perciben el clima laboral de manera muy positiva, destacando satisfacción y buen ambiente en sus entornos laborales.
2. Alto = 33% de 37.5% - 55%: Con 7 frecuencias, este rango también refleja una percepción positiva, aunque ligeramente menor que el rango "Muy Alto". Esto sugiere que una parte significativa considera favorable el clima laboral, pero con algunas áreas de mejora.
3. Regular 24% de 5% - 37.5%: Este rango, con 5 frecuencias, representa percepciones neutrales o promedio. Puede reflejar opiniones divididas sobre aspectos del clima laboral.
4. Bajo 0% de 0% - 5%: No se registraron frecuencias en este rango, lo que indica que ningún participante percibió el clima laboral como desfavorable o crítico.

En general, el clima laboral tiene una percepción mayoritariamente positiva, con tendencias hacia los rangos de "Muy Alto" y "Alto". Esto sugiere un ambiente laboral generalmente favorable en los contextos evaluados.

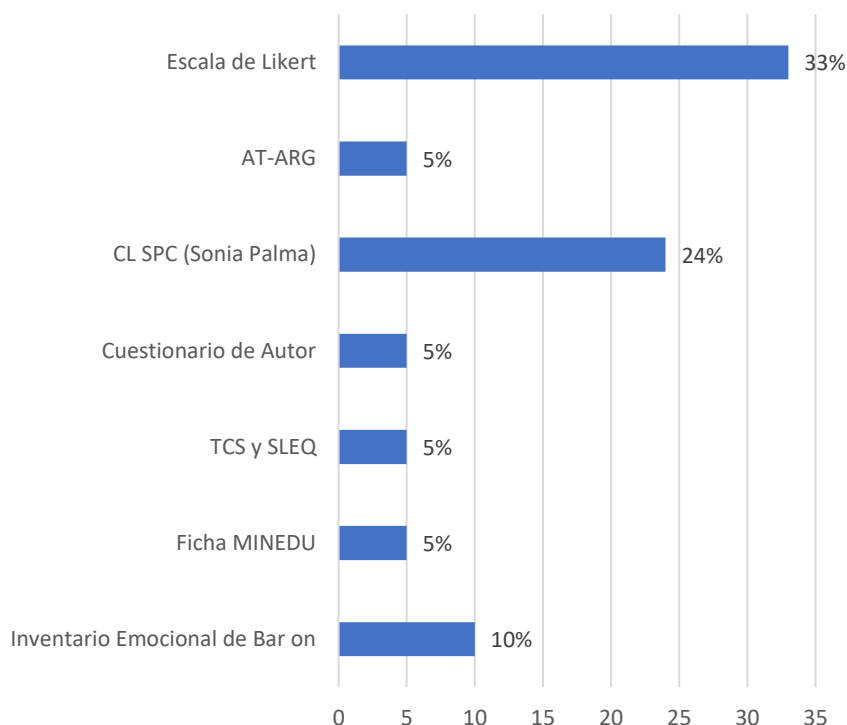


Figura 4. *Aplicación de Instrumentos en los Estudios Analizados*

El gráfico muestra la frecuencia de uso de herramientas de evaluación en estudios sobre clima laboral. La Escala de Likert es la más utilizada (33%), destacando su versatilidad, mientras que el resto tiene una aplicación baja. El método CL-SPC de Sonia Palma (24%) evalúa el clima laboral desde lo psicológico, y el Inventario Emocional de Bar On (10%) mide inteligencia emocional. Herramientas como AT-ARG, el Cuestionario de Autor, la Escala TCS, el SLEQ y la Ficha MINEDU (todas con 5%) tienen un uso mínimo, sugiriendo que los estudios priorizan metodologías generales sobre instrumentos especializados

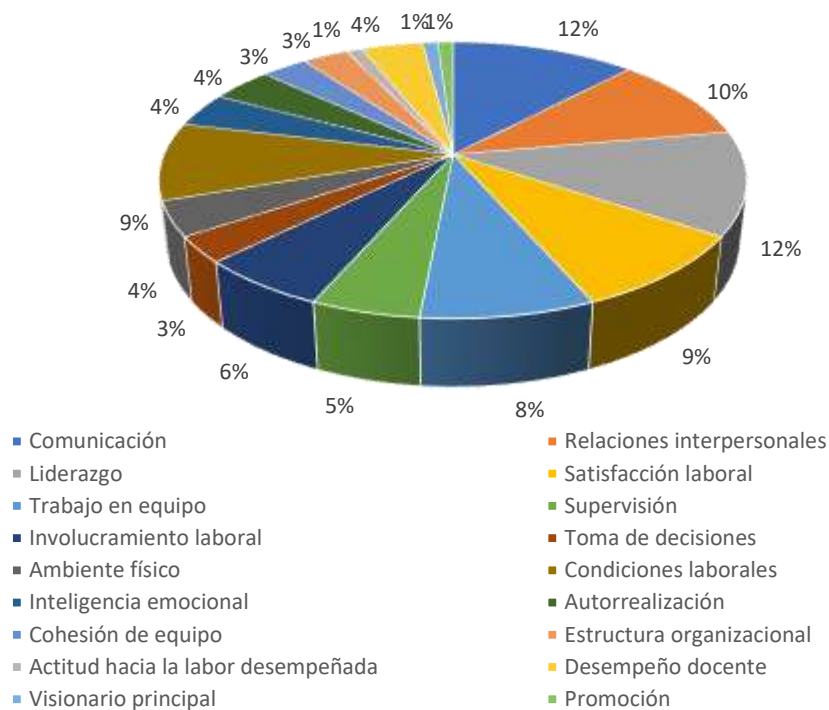


Figura 5. Factores que influyen en el clima laboral

El análisis muestra que Comunicación, Liderazgo y Relaciones interpersonales son los factores más importantes en el entorno laboral, seguidos por Satisfacción laboral, Trabajo en equipo y Condiciones laborales. Estos aspectos influyen directamente en el bienestar y desempeño de los empleados. El gráfico de pastel refleja su distribución, destacando la importancia de una buena gestión, un ambiente adecuado y relaciones positivas para un clima organizacional saludable.

Discusión

El análisis de 21 estudios sobre el clima laboral en instituciones educativas revela importantes hallazgos que nos ayudan a comprender mejor este campo. La mayor parte de la investigación 8 se realizó en Perú, consolidando su posición como principal referente regional en este tema. Países como Australia, Ecuador, Venezuela y México hacen contribuciones más distintivas, lo que demuestra una representación internacional moderada pero variada.

En cuanto a las instituciones bajo evaluación, el 81% de los estudios se enfocan en instituciones públicas, mientras que el 14% incluye tanto instituciones públicas como privadas. Sólo el 5% se centró únicamente en instituciones privadas, lo que indica la necesidad de más investigación en esta última área dada su influencia en el entorno educativo.

Desde el punto de vista metodológico, los estudios no experimentales y cuantitativos dominan el panorama con el 38% y 33% respectivamente. Esto refleja una tendencia hacia métodos que permiten una

evaluación descriptiva y medible del clima laboral, aunque también se identifican oportunidades para ampliar el uso de diseños experimentales que permitan establecer relaciones causales.

Un aspecto clave identificado en los estudios es la influencia del liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales en el clima laboral. Investigaciones como las de Asencios-Trujillo et al. (2022) y Gómez y Salas (2020) resaltan la importancia de la comunicación efectiva y la supervisión como factores fundamentales. Asimismo, Ramos y Tejera (2017) destacaron el liderazgo transformacional como un elemento que motiva y mejora la percepción del ambiente laboral. Félix et al. (2021) encontraron que el liderazgo bien estructurado genera una mayor satisfacción entre los docentes, fortaleciendo el desempeño educativo.

Otro factor crucial es la inteligencia emocional, la cual tiene una huella directa en el bienestar del personal docente. Estudios como los de Álamo Dávila et al. (2021) y Bautista Córdor et al. (2023) demostraron que las habilidades emocionales de los líderes y docentes son determinantes para establecer un entorno positivo. Intervenciones diseñadas para mejorar estas competencias han mostrado efectos significativos en la mejora del clima laboral.

En términos de instrumentos de evaluación, la escala de Likert es la más utilizada (67%), reflejando su efectividad en la medición de percepciones y actitudes. Sin embargo, herramientas como el CL-SPC y el Inventario Emocional de Bar-On tienen una aplicación limitada, lo que sugiere una oportunidad para explorar y diversificar las metodologías empleadas en futuras investigaciones.

Por último, las percepciones generales del clima laboral reflejan una tendencia positiva. Más del 70% de los estudios reportan percepciones entre niveles "muy alto" y "alto", lo que indica una mejora en las condiciones laborales en varias instituciones educativas. Sin embargo, un porcentaje significativo presenta percepciones regulares, señalando áreas susceptibles de mejora (Ruiz Díaz, 2021).

En conclusión, se identifican el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales como componentes esenciales para mejorar el clima laboral en las instituciones educativas. Si bien los estudios muestran avances significativos, también muestran desafíos persistentes que requieren estrategias específicas y sostenibles para abordarlos. Estas acciones no sólo mejorarán el clima laboral, sino que también jugarán un papel vital en el desarrollo de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

Este análisis se centra en cómo el ambiente laboral incide en escuelas de nivel básico, resaltando su papel esencial en la calidad de la enseñanza y el bienestar del personal docente. A continuación, se resumen los hallazgos más relevantes:

Efecto en el desempeño docente: Una buena relación dentro la organización aumenta la motivación y el compromiso por parte de los docentes, por lo tanto, afecta positivamente a los procesos de enseñanzas y a los niveles de competencias que se obtienen.

Elementos importantes: La calidad de la comunicación, el estilo del liderato, y las relaciones interpersonales afectan de manera positiva el trabajo colaborativo y la reducción de conflictos.

Retos en instituciones públicas: Se destacan la falta de políticas de intervención en el clima organizacional, la falta de voluntad a los cambios y la escasa formación en habilidades emocionales.

Dentro de los problemas que enfrentan las instituciones públicas se resalta el no contar con estrategias de gestión del clima organizacional, el no contar con la flexibilidad suficiente para aceptar nuevas reformas y el no contar con la capacitación en competencias socioemocionales.

Enfoques metodológicos: En los trabajos previos se hizo énfasis en el uso de metodologías cualitativas y en el empleo de cifras, pero es evidente que no existen suficientes estudios que aborden estos temas con diversidad de metodologías.

Las aplicaciones concretas incluyen la implementación de programas integrados de apoyo, la optimización de los canales de diálogo institucional y la consolidación de modelos de gestión participativa.

Líneas de investigación futuras: Los estudios prospectivos aconsejan analizar los efectos de las regulaciones estatales sobre la escritura académica y desarrollar modelos flexibles que mejoren la comunicación.

Áreas de exploración futuras: Los estudios prospectivos sugieren analizar los efectos de las regulaciones estatales sobre la escritura académica, así como desarrollar modelos flexibles que mejoren la interacción profesional y los procesos formativos en diversos entornos educativos.

En este caso, la integración de la pedagogía es un elemento fundamental en el desarrollo de un profesional docente. El uso estratégico del mecanismo de coordinación, el diálogo constructivo y la capacitación en empoderamiento permiten espacios efectivos y cooperativos tanto para los educadores como para la institución educativa.

REFERENCIAS

- Acuña, J., Chui, H., Pérez, K., Roque, E., y Roque, B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1673-1684. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.619>
- Aguayo, E. (2023). Diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(1), 551 – 563. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1609>

- Alamo, C., Carnero, M., y Saavedra, J. (2021). Inteligencia emocional y clima laboral en un colegio de Morales 2021. Repositorio UCV. <https://acortar.link/abzbJd>
- Asencios-Trujillo, L., Asencios-Trujillo, y L., P.-R. L. (2022). Clima laboral en docentes de una institución educativa pública de Lima Norte. Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias. <https://acortar.link/sdG25y>
- Bautista, J., García, X., y Germán, D. (2023). Inteligencia emocional y clima laboral en una institución educativa peruana. Universidad y Sociedad (87). <https://acortar.link/B1c5uS>
- Blanco, S., Cerdas, V., y García, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. Revista Educación, 45(1), 183-199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Cantú, N., Pedraza, N., y Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. Formación universitaria, 16(4), 11-20. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Castro, L., Castro, C., y Benites, M. (2023). Impacto del Clima Institucional en los docentes. Perú. Revista de climatología, 23, 3140-3147. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.3140-3147>
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(2), 9499-9510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 23(2), 255-272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Félix, M., Silvestre, P., Jesús, M., y Rosas, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral. Revista Franz Tamayo, 2, 327. <https://acortar.link/abzbJd>
- García, M., Katherine, E., y Arévalo, V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional e organizational climate and labor motivation as inputs for institutional improvement plans. Revista Venezolana de Gerencia, 25(94). <https://bit.ly/3WH0iyT>
- García, Y. (2023). Gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima-2022. Lima, Perú: [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://bit.ly/3WDpxCi>
- Kauts, A., y Sharma, G. (2022). Work climate: weather of work place. IJFANS International Journal of Food and Nutritional Sciences, 11(10), 2335-2351. bit.ly/4hkmJm4
- Limones, L., y Tigrero, F. (2023). Clima Laboral y Desempeño del Personal del Distrito de Educación Santa Elena. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 4(5), 1432-1446. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1404>
- Mestanza, E. (2021). Clima institucional y relaciones interpersonales en docentes de primaria, Chachapoyas, Perú. Revista científica UNTRM: ciencias sociales y humanidades, 4(3). <https://bit.ly/4hAB8dl>
- Morillo, J., Villareal, M., Alonzo, O., y Aveiga, M. (2022). Análisis estadístico de la correlación entre la gestión del clima institucional y el desempeño del personal docente universitario. Revista Investigación Operacional, 43(3), 382-391. <https://bit.ly/3PXICLU>
- Nwoko, J., Emeto, T., Malau, A., y Malau, B. (2023). A Systematic Review of the Factors That Influence Teachers' Occupational Wellbeing. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(12), 60-70. <https://doi.org/10.3390/ijerph20126070>
- Olaz, Á. (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. Revista Internacional de Organizaciones (32), 123-145. <https://doi.org/10.17345/rio31.458>

- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Redalyc*, 85. <https://acortar.link/mbIzIV>
- Peters, M., Marnie, C., Tricco, A., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., Khalil, H. (2020). Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. *JBIE Evidence Synthesis*, 18(10), 2119-2126. <https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00167>
- Poveda, D., y Minta, M. (2022). La Comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución “Theo Constante”. *Digital Publisher CEIT*, 7(1), 136-152. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988>
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 54. <https://acortar.link/JV4cqk>
- Ruiz Díaz, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 1(4), 74. <https://acortar.link/d0a6ir>
- Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Troya, I., Troya, B., y Briones, D. (2020). El clima institucional en el desempeño docente. Una mirada desde perspectiva del buen vivir. *Ciencias Pedagógicas.*, 1438-1447. <https://bit.ly/3WGvnTr>
- Zao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W, y Ding, W. (2022). The Relationship Between Teacher Job Stress and Burnout: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 12, 784243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.784243>