

CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL:

BASES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

**Belmar Sinarahua Pérez
Cecilia Rios Perez
Judith Alejandrina Soplin Rios
Edwin Huarancca Rojas**



CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL:

BASES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

**Belmar Sinarahua Pérez
Cecilia Rios Perez
Judith Alejandrina Soplin Rios
Edwin Huarancca Rojas**



Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Eliane de Freitas Leite

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Revisão

Organizadores e Autores(as)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönnell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty -UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio -UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch -UFSM

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra Marcela Mary José - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNILUS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Clima organizacional y gestión institucional
[livro eletrônico] : bases para la mejora de la
calidad educativa / Belmar Sinarahua
Pérez...[et al.]. -- Santa Maria, RS : Arco
Editores, 2024.
PDF

Outros autores: Cecilia Rios Perez, Judith
Alejandrina Soplin Rios, Edwin Huarancca Rojas.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-330-8

1. Educação 2. Educação - Qualidade 3. Gestão
4. Educação básica I. Sinarahua Pérez, Belmar.
II. Rios Perez, Cecilia. III. Soplin Rios, Judith
Alejandrina. IV. Huarancca Rojas, Edwin.

24-221677

CDD-370.11

Índices para catálogo sistemático:

1. Educação básica 370.11

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



10.48209/978-65-5417-330-8

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em
atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes
de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
1.1. Clima organizacional: concepto.....	14
1.2. Componentes del clima organizacional.....	17
1.3. Clima organizacional: teorías.....	21
1.3.1. Teoría de clima organizacional de Likert.....	22
1.3.2. Teoría de clima laboral de McGregor.....	25
1.3.3. Teoría de las relaciones humanas.....	28
1.4. Tipos de clima organizacional.....	31
1.5. Factores del clima organizacional.....	33
1.6. Importancia del clima organizacional en las empresas.....	35
CAPÍTULO II.....	37
GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	37
2.1. ¿Qué es la gestión institucional?.....	38
2.2. Gestión institucional: objetivos y principios.....	40
2.3. Dimensiones de la gestión institucional.....	43
2.3.1. Liderazgo directivo.....	43
2.3.2. Planificación estratégica.....	44
2.3.3. Capacitación de personal.....	46
2.4. Enfoques de la gestión institucional.....	47
2.5. Evaluación de la gestión institucional.....	51

CAPÍTULO III.....	53
CALIDAD EDUCATIVA.....	53
3.1. Nociones generales sobre la calidad educativa.....	54
3.2. Factores de la calidad educativa.....	56
3.3. Calidad educativa: elementos.....	58
3.4. Principios de la calidad educativa.....	60
3.5. Evaluación de la calidad educativa.....	61
3.6. Importancia de la calidad educativa en la mejora de la educación.....	64
CAPÍTULO IV.....	66
EL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	66
4.1. Metodología.....	68
CAPÍTULO V.....	86
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	86
5.1. Panorama de la educación y la gestión escolar.....	87
5.2. Sistema de gestión de calidad en la educación para la mejora del proceso educativo.....	89
5.3. El liderazgo y su influencia en el clima organizacional.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
SOBRE LOS AUTORES.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bases de datos y operadores booleanos.....	70
Tabla 2. Hallazgos de artículos seleccionados.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma.....	69
Figura 2. Diagrama de flujo Prisma.....	72
Figura 3. Año de publicación de los artículos.....	80
Figura 4. Temáticas encontradas.....	81

RESUMEN

El clima organizacional en entornos educativos conlleva una serie de procesos para mejorar la calidad educativa. Por otro lado, la eficiencia en la educación básica escolar se apoya en diversos factores para su consolidación, tanto a nivel de recursos y metodologías de aprendizaje, como en la adecuada gestión institucional. En tal sentido, el presente libro se ha elaborado con el objetivo de analizar cuáles son los factores, procesos, estrategias y métodos que se ejecutan para alcanzar la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas de educación básica regular. Para ello, se ha realizado una revisión sistemática apoyada en el método Prisma, con el propósito de adquirir fuentes relevantes para la temática central; por esta razón, se han elaborado criterios de selección y estrategias de búsqueda de información. Se obtuvo un total de 1432 fuentes, que pasaron por un proceso estructurado de selección, dando como resultado un total de 19 artículos que abordan las necesidades formativas del estudiante, la infraestructura institucional, los recursos tecnológicos de calidad, el liderazgo en la directiva de la escuela, la relación positiva entre el estudiante y el docente, entre otros. Finalmente, al analizarse los diferentes artículos se obtuvo como conclusión que las instituciones, para mejorar sustancialmente su calidad educativa, requieren de un manejo adecuado de las habilidades socioemocionales de grupo de trabajo, la adquisición y distribución de recursos tecnológicos, la capacitación continua del docente y enfoques flexibles de aprendizaje para garantizar la responsabilidad del estudiante con su formación.

Palabras clave: Clima organizacional, gestión institucional, calidad educativa, educación básica regular, administración educativa.

ABSTRACT

The organizational climate in educational environments involves a series of processes to improve educational quality. Efficiency in basic school education relies on several factors for its consolidation, both at the level of resources and learning methodologies, as well as in the adequate institutional management. In this sense, this article has been prepared with the objective of analyzing the factors, processes, strategies and methods that are implemented in regular basic education educational institutions to achieve the improvement of educational quality. For this purpose, a systematic review has been carried out, supported by the PRISMA method, to acquire relevant sources for the central theme, for this reason, selection criteria and information search strategies have been developed. A total of 1432 sources were obtained, which went through a structured selection process, resulting in a total of 19 articles that address the formative needs of the student, institutional infrastructure, quality technological resources, leadership in school management, positive student-teacher relationship, among others. Finally, upon analyzing the different articles, it was concluded that in order to substantially improve the quality of education, institutions require: adequate management of the socioemotional skills of the work group, the acquisition and distribution of technological resources, continuous teacher training and flexible learning approaches to guarantee the student's responsibility for his or her education.

Keywords: Organizational climate, institutional management, educational quality, regular basic education, educational administration.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional tiene muchos efectos en la gestión de una institución, especialmente en las escuelas. Un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, el respeto y la colaboración, mejora la gestión. Los líderes pueden ver mejoras significativas en la satisfacción del personal y el rendimiento si crean un entorno de trabajo saludable y motivador, lo cual mejora el proceso educativo. Este análisis sistemático muestra que un buen clima organizacional no solo mejora la moral y el compromiso del personal docente y administrativo, sino que también fomenta el aprendizaje de los estudiantes, fomenta la innovación y mejora los resultados académicos.

El primer capítulo presenta el concepto de clima organizacional, sus componentes clave y teorías relevantes, como las de Likert y McGregor. Además, se identifican los tipos y factores del clima organizacional y se destaca su importancia en el éxito de las empresas. El segundo capítulo define la gestión institucional, sus objetivos y principios. Se examinan las dimensiones clave, como liderazgo directivo, planificación estratégica y capacitación de personal, y se discuten enfoques y métodos de evaluación de la gestión. El tercer capítulo aborda la calidad educativa, incluyendo sus nociones generales, factores, elementos y principios. Se destacan los métodos de evaluación y la importancia de la calidad educativa en la mejora continua del sistema educativo.

El cuarto capítulo lleva a cabo un análisis sistemático del impacto del clima organizacional en la gestión institucional en instituciones educativas, mostrando cómo un clima positivo influye en la efectividad de la gestión y el desempeño académico. Finalmente, el quinto capítulo presenta un panorama de la educación y la gestión escolar, discutiendo el sistema de gestión de calidad en

la educación y la influencia del liderazgo en el clima organizacional, destacando cómo puede fomentar un ambiente positivo y mejorar la gestión educativa.

Este libro combina elementos cruciales del clima organizacional y la gestión institucional, ofreciendo una guía para mejorar el desempeño organizacional y la calidad educativa en las escuelas.

CAPÍTULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una parte importante del mundo empresarial porque determina el entorno psicológico y emocional en el que los empleados realizan sus tareas diarias dentro de una organización. Se define como las opiniones compartidas y colectivas de los empleados sobre las condiciones de trabajo, las políticas, las prácticas y la cultura de la empresa. La comunicación, el liderazgo, las normas organizacionales y la estructura jerárquica son algunos de los componentes importantes que afectan la experiencia laboral (Iglesias *et al.*, 2020).

Según Paredes (2022), diversas teorías han ayudado a comprender y analizar el clima organizacional desde una variedad de puntos de vista. La teoría del clima organizacional de Likert clasifica el clima de una organización en cuatro categorías: explotador, autoritario, benevolente y consultivo. La teoría del clima laboral de McGregor, a su vez, señala que los estilos de liderazgo basados en la teoría X (control y autoritarismo) en lugar de la teoría Y (confianza y participación) tienen efectos negativos en el clima laboral y, por lo tanto, en el desempeño organizacional. Además, la teoría de las relaciones humanas enfatiza que satisfacer las necesidades sociales de los empleados y las relaciones interpersonales son cruciales para mejorar el clima organizacional.

Cada tipo de clima organizacional, desde autoritario y paternalista hasta participativo y tóxico, se distingue por diferentes niveles de autonomía, participación y apoyo dentro de la organización. Estos tipos tienen un impacto en la

moral y la productividad de los empleados, así como en la retención del talento y la imagen de la empresa (Loor & Hinojosa, 2023).

Para Botello *et al.* (2021), los factores internos, como la estructura organizativa, las políticas de recursos humanos y el liderazgo, y los factores externos, como la competencia o las relaciones con los interesados, pueden influir en el clima organizacional. Estos componentes trabajan juntos para crear el entorno laboral y determinar la percepción colectiva que tienen los empleados de su lugar de trabajo.

Según Gonzáles *et al.* (2021), la capacidad del clima organizacional para influir directamente en el desempeño y bienestar de los empleados, así como en los resultados empresariales globales, es lo que lo hace tan importante. Un entorno laboral positivo y saludable no solo aumenta la motivación y la satisfacción laboral, sino que también fomenta la innovación, la creatividad y la cooperación en el equipo. Además, mejora la reputación de la empresa, atrae y retiene talento y mejora las relaciones con clientes y proveedores. En conclusión, el éxito a largo plazo depende de la gestión efectiva del ambiente organizacional.

1.1. Clima organizacional: concepto

El clima organizacional es el conjunto de cualidades que configuran el entorno de trabajo y que son percibidas por los empleados. Este ambiente no solo afecta la percepción individual de los colaboradores, sino que también influye en su productividad y satisfacción laboral. La cultura organizacional juega un papel fundamental, ya que establece las normas, valores y creencias compartidas que guían el comportamiento dentro de una empresa. Además, las políticas y prácticas adoptadas por la organización, junto con el estilo de liderazgo ejercido, son determinantes en la configuración del clima laboral. Las relaciones interpersonales entre los colaboradores, caracterizadas por la cooperación, el respeto y la comunicación efectiva, también contribuyen significati-

vamente a un clima organizacional positivo. Asimismo, las condiciones físicas del lugar de trabajo, como la distribución del espacio y el diseño ergonómico, también tienen un impacto en la percepción del ambiente laboral y el bienestar de los empleados (Paredes, 2022).

De acuerdo con Iglesias *et al.* (2020), un ambiente de trabajo saludable no solo crea un entorno de trabajo positivo, sino que promueve la colaboración efectiva y el desarrollo profesional. Los empleados que disfrutan de un ambiente de trabajo favorable se sienten más motivados y comprometidos con sus responsabilidades y con los objetivos organizacionales. Esto mejora la eficiencia operativa y la retención de talento. Por otro lado, un desfavorable ambiente de trabajo puede causar desmotivación, estrés laboral y falta de satisfacción entre los empleados, lo que tiene un impacto directo en la moral y el rendimiento del equipo. Por lo tanto, gestionar y mejorar el clima organizacional es fundamental para cualquier empresa que quiera mantener un lugar de trabajo saludable y productivo donde los empleados puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir positivamente al éxito de la empresa.

Asimismo, Gonzáles *et al.* (2021) sostienen que el desempeño general de los empleados y varios aspectos importantes del entorno laboral están fuertemente influenciados por el clima organizacional. Un ambiente de trabajo positivo no solo aumenta la productividad y la calidad, sino que además aumenta la satisfacción de los empleados y reduce la rotación. Por el contrario, un ambiente desfavorable puede perjudicar estos aspectos esenciales, afectando negativamente el desempeño individual y colectivo de los trabajadores y reduciendo su compromiso con la organización.

En ese sentido, las empresas pueden implementar una variedad de estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional. En primer lugar, pueden realizar encuestas de clima organizacional de manera regular para proporcionar una visión clara de cómo los empleados ven su entorno laboral. Esta retroalimentación ayuda a identificar áreas específicas que necesitan atención y orienta el desarrollo de iniciativas para mejorar el clima laboral (Botello *et al.*, 2021).

Además, es fundamental fomentar una comunicación abierta y fluida. En dicho aspecto, los canales de comunicación efectivos entre todos los niveles organizacionales facilitan el intercambio de ideas, fomentan la transparencia y fortalecen la confianza entre los empleados y la dirección. Impulsar el trabajo en equipo mediante la creación de oportunidades para trabajar juntos y compartir conocimientos no solo fortalece las relaciones interpersonales, sino que fomenta la innovación y mejora el entorno de trabajo (Loor & Hinojosa, 2023).

Para Iglesias *et al.* (2020), otra estrategia clave es reconocer y recompensar los logros y el buen desempeño. Los sistemas de reconocimiento justos y transparentes alientan a los empleados a lograr sus objetivos y fortalecen la cultura organizacional. Por último, pero no menos importante, la implementación de políticas y programas que fomenten el equilibrio entre la vida personal y laboral mejora el bienestar general de los empleados y aumenta su satisfacción y compromiso con la empresa. Estas acciones juntas tienen el potencial de cambiar significativamente el clima organizacional, creando un entorno que fomente el éxito individual y colectivo en la empresa.

En resumen, el clima organizacional afecta la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, así como la capacidad de retener talento y el éxito general de la organización. Es necesario que la empresa se comprometa continuamente con la mejora de este entorno laboral para escuchar y satisfacer las necesidades de sus empleados y fomentar una cultura de apertura, cooperación y reconocimiento. Las empresas no solo pueden optimizar el rendimiento y la motivación de sus equipos al implementar estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional, sino que también pueden crear un entorno donde los empleados se sientan valorados y puedan alcanzar su máximo potencial.

1.2. Componentes del clima organizacional

Como señalan Iglesias *et al.* (2020), el concepto de clima organizacional es complejo e incluye una variedad de factores que afectan el entorno laboral. Aunque no hay una definición universalmente aceptada del clima organizacional, la mayoría de las personas lo definen como la forma en que ven su entorno de trabajo. La cultura organizacional, las políticas y prácticas de la empresa, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales entre los colaboradores, las condiciones físicas del lugar de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional son solo algunos de los factores que influyen en esta percepción. Cada uno de estos elementos contribuye a la formación de un ambiente laboral que puede ser percibido por los empleados como positivo o negativo, lo que afecta su satisfacción y compromiso.

Los valores, creencias y normas que guían y moldean el comportamiento de una organización se conocen como cultura organizacional. Estos conceptos son comunes entre los miembros de la organización y son cruciales para la toma de decisiones, la interacción dentro y fuera de la empresa y la realización de las actividades diarias. Los valores son los principios fundamentales que la organización considera importantes y sobre los cuales se basa para tomar decisiones y acciones. Por el contrario, las creencias son las creencias profundamente arraigadas de los miembros sobre lo que es verdadero y significativo en el contexto de la organización. Finalmente, las normas son las reglas y pautas de comportamiento aceptadas que regulan cómo interactúan los empleados, los clientes y otras partes interesadas, creando un marco para el comportamiento esperado y promoviendo la cohesión en la organización (Chagray *et al.*, 2020).

Según Rojas-Sánchez *et al.* (2023), desde la forma en que se contrata y retiene el talento hasta la manera como se enfrentan los desafíos y se celebra el éxito, la cultura organizacional tiene un impacto en todos los aspectos de la vida de una empresa. Una cultura sólida y positiva puede ser un activo estraté-

gico poderoso al conectar a los empleados con los objetivos organizacionales, fomentar la innovación y mejorar la satisfacción laboral. Por el contrario, una cultura débil o disfuncional puede obstaculizar el desempeño y socavar la moral de los empleados, lo que tiene un impacto negativo en el entorno laboral y la eficacia de la organización. Por lo tanto, comprender y administrar de manera efectiva la cultura organizacional es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Asimismo, Hernández *et al.* (2021) señalan que el liderazgo en una organización implica más que la autoridad formal; también implica cómo los líderes influyen en el comportamiento de los demás, establecen la dirección y promueven la cultura organizacional. La forma en que los líderes interactúan con los empleados puede tener un impacto significativo en el ambiente de la empresa. Un buen liderazgo involucra poder inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia objetivos compartidos, asegurando que todos se sientan valorados y comprendidos. Esto incluye comunicar claramente las expectativas, dar retroalimentación constructiva y crear un lugar de trabajo donde se respete y confíe mutuamente (Chagray *et al.*, 2020).

A su vez, Macías-Cedeño *et al.* (2023) puntualizan que la distribución y diseño de las responsabilidades, las relaciones de autoridad y las líneas de comunicación dentro de la organización es lo fundamental de la estructura organizacional. Una estructura organizacional clara y bien definida puede ayudar a las operaciones a tener éxito y fomentar un entorno de trabajo en el que todos trabajen juntos. Por otro lado, una estructura demasiado rígida o burocrática puede impedir la innovación y la flexibilidad necesarias para adaptarse a los cambios rápidos en el entorno empresarial.

Las relaciones de dependencia dentro de la estructura de la empresa también juegan un papel importante en el clima de la empresa. Cuando cada empleado sabe cuáles son sus responsabilidades y roles, se crea un entorno donde se pueden establecer expectativas realistas y alcanzables. Sin embargo, las estructuras demasiado jerárquicas o centralizadas pueden afectar negativamente

la motivación y el compromiso de los empleados, limitando su autonomía y capacidad de iniciativa. Por lo tanto, crear una estructura organizacional que equilibre claramente las responsabilidades con la flexibilidad y la autonomía puede ayudar significativamente a crear un ambiente positivo en la organización y aumentar la eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales (Rojas-Sánchez *et al.*, 2023).

Conforme con Gómez (2022), la capacidad de las políticas y prácticas organizacionales —como el sistema de compensación y beneficios— para afectar la percepción y la satisfacción de los empleados es lo fundamental. Un salario competitivo y un atractivo paquete de beneficios pueden motivar a los empleados a desempeñarse mejor y aumentar su satisfacción laboral y su compromiso con la organización. Además, las políticas claras y justas en áreas como el desarrollo profesional, las oportunidades de capacitación y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal pueden fortalecer las relaciones entre la organización y sus empleados, lo que promueve un clima de trabajo positivo.

Por otro lado, los empleados pueden sentirse descontentos y desmotivados si las políticas y prácticas no son claras, equitativas o consistentes. Las políticas de gestión del desempeño inadecuadas, oportunidades de crecimiento limitadas o inequidades en la distribución de beneficios pueden contribuir a un clima organizacional desfavorable, afectando la moral de los empleados y su percepción de la justicia dentro de la organización. Como resultado, es fundamental que las políticas y prácticas de la organización se diseñen de manera que respalden y fortalezcan los valores y objetivos de la organización para crear un entorno de trabajo justo, inclusivo y motivador para todos los empleados (Hernández *et al.*, 2021).

Aunado a ello, Iglesias *et al.* (2020) indican que el entorno laboral físico y material influye significativamente en el clima de la empresa. El diseño del espacio de trabajo, la distribución de áreas y la disponibilidad de comodidades pueden tener un impacto significativo en la comodidad y la eficiencia de los empleados. Un lugar de trabajo bien organizado y visualmente atractivo puede

fomentar la cooperación, la concentración y el bienestar general de los empleados. Por el contrario, la frustración y la insatisfacción laboral pueden surgir de un entorno desorganizado, condiciones deficientes o distribución inadecuada.

La calidad del entorno se refiere a factores ambientales como la iluminación, la temperatura y la calidad del aire, además del diseño físico. Estos elementos pueden afectar el confort físico y emocional de los empleados, lo que puede reducir su capacidad de concentración y desempeño eficaz. Un entorno de trabajo que promueva el bienestar y la salud de los empleados no solo puede mejorar el clima laboral, sino que también puede reducir el estrés y mejorar la moral, lo que conduce a un lugar de trabajo más positivo y productivo (Fuster *et al.*, 2024).

Por otro lado, las dinámicas del clima organizacional son esenciales para crear el entorno de trabajo en cualquier organización. Los empleados tienden a ser más productivos y comprometidos con sus responsabilidades cuando el clima es positivo. Esto lleva a una mayor productividad operativa y a la capacidad de lograr los objetivos organizacionales con mayor facilidad. Un entorno de trabajo positivo también eleva la moral de los empleados, les da a los empleados un mayor sentido de pertenencia y reduce significativamente la rotación de personal, lo que lleva a una mayor estabilidad y continuidad en el equipo de trabajo. Los empleados también se sienten más cómodos proponiendo nuevas ideas y soluciones, lo que fomenta la creatividad e innovación (Macías-Cedeño *et al.*, 2023).

Asimismo, Pineda (2023) señala que un ambiente de trabajo desfavorable puede generar una serie de problemas. La falta de motivación y satisfacción en el trabajo puede hacer que los empleados sean menos productivos; además, la moral del equipo puede verse afectada, lo que puede resultar en un entorno de trabajo tenso y poco colaborativo. Asimismo, un ambiente laboral desfavorable hace que los empleados busquen trabajos fuera de la organización, lo que aumenta la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y

capacitación de nuevos empleados. Los empleados también pueden sentirse desalentados para aportar nuevas ideas si no son creativos o innovadores.

En resumen, el clima de una organización es fundamental para su salud y rendimiento. Tanto un clima favorable como uno adverso tienen un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral, la retención de talento y la calidad del servicio al cliente. Las empresas que priorizan la creación de un entorno laboral positivo, donde los empleados se sientan valorados, motivados y capaces de contribuir de manera efectiva, tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos y mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico. Las organizaciones fortalecen su cultura interna al mejorar el clima organizacional a través de prácticas inclusivas, comunicación efectiva, reconocimiento y desarrollo profesional; además, crean un entorno favorable para la innovación y el crecimiento.

1.3. Clima organizacional: teorías

Según Paredes (2022), para comprender cómo el entorno laboral influye en la conducta y el rendimiento de los empleados, es esencial utilizar las teorías del clima organizacional. La teoría del clima organizacional de Likert destaca cuatro sistemas de gestión, desde autoritarios hasta participativos, y sostiene que el desempeño de una organización está directamente relacionado con su estilo de liderazgo y su estructura participativa. La teoría del clima laboral de McGregor presenta la teoría X y la teoría Y, que son dos enfoques de liderazgo basados en diferentes creencias sobre la naturaleza de los empleados. La teoría X ve a los empleados como perezosos y necesitados de control, mientras que la teoría Y ve a los empleados como proactivos y automotivados. Por último, la teoría de las relaciones humanas sugiere que un ambiente de apoyo y colaboración puede mejorar significativamente el rendimiento y la moral del empleado, enfatizando la importancia de las relaciones interpersonales y la satisfacción del empleado en el lugar de trabajo. Estas teorías, que enfatizan la importancia

de un liderazgo eficaz, la participación de los empleados y las relaciones positivas en el lugar de trabajo, brindan un marco comprensible para analizar y mejorar el clima organizacional.

1.3.1. Teoría de clima organizacional de Likert

Alegría-Zebadúa *et al.* (2023) señalan que la teoría del clima organizacional de Likert fue creada por el psicólogo estadounidense Rensis Likert en la década de 1960. Esta clasifica los climas organizacionales en función de los estilos de liderazgo predominantes en la organización. Likert distingue cuatro categorías principales de ambientes organizacionales.

El clima autoritario-explotador se define por un liderazgo altamente centralizado y autoritario, donde las decisiones son tomadas exclusivamente por la alta dirección sin considerar las opiniones o sugerencias de los empleados. En este tipo de entorno, la comunicación es principalmente unidireccional y descendente, y las órdenes se dan sin espacio para la pregunta. Los empleados experimentan una sensación de control excesivo y falta de reconocimiento como resultado de esta falta de participación y autonomía, lo que puede resultar en un entorno de trabajo opresivo y desmotivador (Salcedo-Benites *et al.*, 2021).

De acuerdo con Muñoz *et al.* (2021), la moral de los empleados suele ser baja como resultado de este tipo de ambiente laboral, porque los trabajadores se sienten poco valorados. La falta de motivación y el estrés constante pueden reducir la productividad y la eficiencia laboral. Además, la insatisfacción generalizada puede conducir a una alta rotación de personal porque los empleados buscan salir de ambientes de trabajo desfavorables y encontrar lugares donde sus contribuciones sean valoradas y su bienestar emocional se considere.

Para González *et al.* (2024), a diferencia del clima autoritario-explotador, el clima autoritario-paternalista tiene un liderazgo centralizado donde el líder toma todas las decisiones importantes; sin embargo, adopta una actitud más protectora y de apoyo hacia los empleados. Este líder actúa como un padre,

brindando seguridad y apoyo a su equipo, lo que puede crear un entorno de trabajo más agradable y menos hostil. Debido al apoyo y cuidado que perciben del liderazgo, en este ambiente los empleados pueden sentirse más leales y comprometidos con la organización.

Sin embargo, este clima tiene sus desventajas. El apoyo del líder puede aumentar la moral y el sentido de pertenencia de los empleados, pero la falta de autonomía y oportunidades para la toma de decisiones puede limitar su crecimiento profesional y personal. La dependencia del líder de la toma de decisiones puede reducir la iniciativa y la creatividad, lo que dificulta el crecimiento y la innovación en una organización. Además, los empleados pueden sentir que sus habilidades no están siendo completamente utilizadas o desarrolladas, lo que puede resultar en insatisfacción y estancamiento en sus carreras a largo plazo (Muñoz *et al.*, 2021).

En este sentido, Lythreathis *et al.* (2022) resaltan que el liderazgo en un ambiente consultivo se caracteriza por que los empleados participen en el proceso de toma de decisiones. El líder se asegura de consultar con su equipo antes de tomar decisiones importantes, fomentando un entorno donde las opiniones y aportes de los empleados son valorados y considerados. Este método no solo aumenta la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también puede mejorar la calidad de las decisiones tomadas porque incorpora una variedad de conocimientos y puntos de vista. Al sentirse apreciados e involucrados, los empleados suelen ser más leales a la organización y estar más dispuestos a contribuir al éxito colectivo.

El líder debe tener habilidades sólidas de comunicación y delegación para que un clima consultivo funcione de manera efectiva. Para evitar malentendidos y conflictos, es importante tener la capacidad de escuchar activamente, facilitar el diálogo y manejar diferentes puntos de vista. Además, el líder debe ser capaz de distribuir tareas de manera adecuada, confiando en la habilidad y la opinión de los empleados. El proceso consultivo puede volverse ineficaz y generar frus-

tración entre los empleados si carece de estas habilidades. Un clima consultivo bien administrado puede crear un entorno laboral dinámico y colaborativo que fomente la motivación, la productividad y la innovación (Nabella *et al.*, 2022).

Los empleados en un ambiente de participación no solo reciben consultas, sino que también participan activamente en la toma de decisiones y la planificación de las actividades de la organización, mientras que el líder fomenta el trabajo en equipo. A su vez, los empleados se sienten empoderados y dueños de su trabajo gracias a este tipo de entorno laboral. Debido a que los empleados están motivados a ofrecer sus mejores ideas y soluciones, la organización puede beneficiarse de una mayor productividad, creatividad e innovación (Salcedo-Benites *et al.*, 2021).

Por otro lado, Muñoz, M. *et al.* (2021) afirman que es fundamental crear una cultura de confianza y respeto mutuo para que un clima participativo sea efectivo. Los empleados deben sentirse seguros de poder expresar sus pensamientos sin miedo a recibir represalias, y deben recibir un verdadero reconocimiento por su contribución. El liderazgo requiere un compromiso constante con la transparencia y la comunicación abierta en este clima. Aunque puede ser más difícil de implementar debido a la necesidad de un alto nivel de confianza y habilidades de gestión colaborativa, un clima de trabajo participativo puede aumentar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia entre los empleados, lo que beneficia a la organización en su conjunto.

Además, Prasetyo (2021) indica que Likert también creó un cuestionario para evaluar el clima organizacional que se basa en las percepciones de los empleados sobre el liderazgo del líder y otros aspectos del entorno laboral. Este cuestionario, llamado “Perfil del Sistema Organizacional”, permite a los empleados evaluar su opinión sobre una variedad de aspectos del clima organizacional, incluida la comunicación, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el nivel de participación en la organización. El cuestionario de Likert se ha utilizado ampliamente en investigaciones y estudios organiza-

cionales para medir el clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados.

La teoría del clima organizacional de Likert es una herramienta útil para comprender y mejorar el entorno de trabajo en las organizaciones. Las organizaciones pueden tomar medidas para crear un clima más positivo y productivo al identificar el tipo de clima predominante en una organización y las áreas que necesitan mejorar. Esto no solo beneficia a los empleados, aumentando su satisfacción laboral y su compromiso, sino que también beneficia a la empresa al aumentar la eficiencia, la productividad y la retención del talento. La capacidad de evaluar el clima dentro de la organización brinda a los líderes una base sólida para llevar a cabo cambios estratégicos que fomenten un entorno de trabajo saludable y motivador (González *et al.*, 2024).

En resumen, la teoría del clima organizacional de Likert proporciona una perspectiva útil sobre cómo el estilo de liderazgo y las percepciones de los empleados afectan el entorno laboral. Las organizaciones pueden usar el cuestionario de Likert para determinar el tipo de clima predominante y las áreas que requieren mejora. Esta teoría no solo proporciona un marco para diagnosticar el clima organizacional, sino que también proporciona una hoja de ruta para cambiar el entorno laboral hacia un modelo más empoderador y participativo. Las recomendaciones de Likert pueden ayudar a las organizaciones a crear un ambiente de trabajo más positivo que aumente la motivación, la productividad y el bienestar de los empleados, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo.

1.3.2. Teoría de clima laboral de McGregor

Según Pérez *et al.* (2022), la teoría del clima organizacional de McGregor explica cómo el estilo de liderazgo de una organización afecta el comportamiento de sus empleados y el entorno laboral. Esta teoría se basa en las teorías de gestión de McGregor, la teoría X y la teoría Y, las cuales ofrecen dos perspectivas diferentes sobre la naturaleza humana y la motivación.

Según la teoría X, los empleados necesitan ser supervisados y controlados de cerca para lograr los objetivos organizacionales porque son inherentemente perezosos y no les gusta trabajar. Los gerentes que lideran bajo la teoría X adoptan un estilo autoritario, toman decisiones de manera unilateral y supervisan de cerca el desempeño de los empleados. Este tipo de liderazgo puede generar un entorno de trabajo estresante y negativo, lo que conduce a una baja moral, una disminución de la productividad y una mayor rotación de personal (Rakha *et al.*, 2022).

La teoría Y, por otro lado, sostiene que los empleados pueden ser creativos, responsables y felices en su trabajo. Los gerentes adoptan un estilo más participativo bajo el liderazgo de la teoría Y al involucrar a los empleados en la toma de decisiones, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo y promover un entorno de trabajo de apoyo. Este tipo de liderazgo puede generar un entorno de trabajo positivo y motivador, lo que aumenta la moral, la productividad y el compromiso de los empleados (Pérez *et al.*, 2022).

Govea & Zuñiga (2020) mencionan que según la teoría del clima organizacional de McGregor, las organizaciones que adoptan un estilo de liderazgo basado en la teoría Y, que presupone que los empleados son automotivados, responsables y buscan la autorrealización, tienen más probabilidades de disfrutar de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Por otro lado, las organizaciones que siguen la teoría X, que ve a los empleados como perezosos y necesitan una supervisión estricta, tienden a experimentar un clima organizacional desfavorable, caracterizado por baja moral, baja motivación y alta rotación de personal. McGregor afirma que el liderazgo que fomenta la confianza y el empoderamiento de los empleados mejora el clima laboral y promueve el desempeño organizacional y la innovación.

El estilo de liderazgo es esencial para la configuración del clima organizacional, según las principales conclusiones de la teoría del clima organizacional de McGregor. Un liderazgo basado en la teoría Y, que se caracteriza

por la participación, la confianza y el apoyo, tiene el potencial de promover un entorno de trabajo positivo y productivo. Por otro lado, un liderazgo basado en la teoría X, que se basa en el autoritarismo, el control y la desconfianza, tiende a generar un entorno laboral desfavorable e improductivo. Por lo tanto, las organizaciones deben trabajar para adoptar un enfoque de liderazgo alineado con la teoría Y para mejorar la moral, la productividad y el compromiso de los empleados (Rakha *et al.*, 2022).

De acuerdo con Pérez *et al.* (2022), en lo que respecta al diseño de políticas y las prácticas de liderazgo, la teoría de McGregor tiene un impacto significativo en las organizaciones. Es fundamental que las empresas evalúen minuciosamente sus formas de liderazgo y comprendan cómo afectan directamente el ambiente laboral. Adoptar un enfoque que se alinea con la teoría Y implica brindar soporte adecuado, empoderar a los empleados con responsabilidades significativas y promover su participación activa. Además, las empresas deben crear y mantener un entorno que fomente el crecimiento profesional, el progreso continuo y el reconocimiento de los logros de sus empleados. El desempeño individual y colectivo mejora como resultado de esta cultura organizacional positiva, que también fomenta la innovación y contribuye al éxito general de la organización en el mercado.

En síntesis, la teoría del clima laboral de McGregor proporciona una perspectiva útil sobre cómo el estilo de liderazgo influye en el ambiente organizacional y, por lo tanto, en el desempeño y bienestar de los empleados. McGregor subraya la importancia de crear un entorno de trabajo que fomente la confianza, la participación y el desarrollo personal al destacar la diferencia entre los enfoques de la teoría X y la teoría Y. Para las organizaciones modernas, comprender y aplicar estos principios puede significar la diferencia entre un ambiente laboral negativo y restrictivo, y uno positivo y estimulante, donde los empleados puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

1.3.3. Teoría de las relaciones humanas

Para Paz *et al.* (2022), la teoría de las relaciones humanas surgió como respuesta a las teorías de la administración científica y clásica que se centraban en la eficiencia y la maximización de la producción a expensas del bienestar de los trabajadores en la década de 1930. La teoría de las relaciones humanas, por otro lado, propuso un enfoque más humanístico, enfatizando que las relaciones interpersonales, la motivación y la satisfacción laboral son cruciales para el éxito organizacional.

Ramírez & Tesén (2022) indican que los principios fundamentales de la teoría de las relaciones humanas destacan elementos esenciales para comprender y mejorar el entorno laboral. En primer lugar, esta teoría reconoce al empleado como un ser social con necesidades más allá de lo material, enfatizando la importancia de satisfacer los aspectos sociales, psicológicos y emocionales para optimizar su desempeño. Además, enfatiza que los grupos informales dentro de la organización, como camarillas y equipos, tienen un impacto significativo en la motivación y el comportamiento de los empleados, y propone que el liderazgo activo y la colaboración son esenciales para crear un entorno laboral positivo y productivo.

Además, la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia de una comunicación efectiva para el éxito de una organización, lo que permite que la gerencia y los empleados compartan información de manera abierta y fluida. Este método mejora la cohesión interna y facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas. Finalmente, la teoría sugiere el uso de estrategias como el reconocimiento, la recompensa y la participación en la toma de decisiones para mantener niveles elevados de compromiso y satisfacción laboral, enfatizando la motivación como un factor crucial para el rendimiento óptimo de los empleados (Ulloa, 2024).

A su vez, Ramírez & Tesén (2022) sostienen que la teoría de las relaciones humanas ha tenido un impacto significativo en la gestión empresarial mo-

derna y ha llevado a cabo cambios significativos en una variedad de campos. En primer lugar, ha aumentado la atención hacia el bienestar integral de los trabajadores dentro de las organizaciones. Esta atención se refleja en la implementación de programas y políticas destinados a mejorar la salud física y mental de los empleados, reconociendo que un personal saludable y contento propicia un lugar de trabajo más productivo y positivo.

Además, esta teoría ha impulsado una comunicación más abierta y colaborativa entre la gerencia y los empleados, lo que ha generado cambios significativos en las relaciones laborales. La cohesión interna se ha fortalecido como resultado de esta mejora en la interacción, lo que ha facilitado la resolución efectiva de conflictos y ha creado un entorno de trabajo donde la confianza y el respeto mutuo son fundamentales. Además, la teoría de las relaciones humanas ha aumentado el énfasis en la motivación de los empleados como impulsores del rendimiento organizacional. Esto ha llevado a la adopción de estrategias como el reconocimiento por logros, la aplicación de recompensas justas y la inclusión de los empleados en los procesos de toma de decisiones estratégicas (Paz *et al.*, 2022).

Asimismo, este enfoque renovado ha llevado a la creación de nuevos estilos de liderazgo que se ajustan a los principios de la teoría de las relaciones humanas. Los liderazgos participativos y transformacionales, que se destacan por su capacidad para empoderar a los empleados, promover el desarrollo personal y fomentar un sentido de propósito compartido dentro de la organización, han emergido como alternativas efectivas. La teoría en su conjunto ha redefinido la forma en que las empresas gestionan y valoran a sus empleados, lo que ha llevado a la creación de entornos laborales más saludables, colaborativos y motivadores (Ulloa, 2024).

Aunque puede ayudar en la gestión organizacional, la teoría de las relaciones humanas se enfrenta a críticas importantes que señalan sus limitaciones. Una crítica común es que se enfoca demasiado en las relaciones humanas en detrimento de otros elementos igualmente importantes para el éxito de una or-

ganización, como los aspectos técnicos y económicos. Esta crítica indica que la teoría puede subestimar la importancia de la eficiencia operativa y la rentabilidad para crear un entorno laboral armonioso y productivo (López, 2022).

Según Ulloa (2024), la teoría de las relaciones humanas también tiene un problema con el conflicto en el lugar de trabajo. Aunque fomenta la colaboración y la comunicación abierta, carece de las herramientas necesarias para gestionar y resolver conflictos estructurales o interpersonales dentro de las organizaciones. Esto puede llevar a situaciones donde los problemas subyacentes no se abordan de manera efectiva, afectando la cohesión del equipo y el rendimiento.

Además, hay algunos críticos que argumentan que la teoría de las relaciones humanas carece de un enfoque claro en la consecución de resultados específicos y medibles, como aumentar la productividad o mejorar la calidad del producto o servicio. La falta de claridad sobre cómo conectar las prácticas basadas en relaciones humanas con objetivos organizacionales específicos puede hacer que no sean útiles en entornos comerciales que priorizan los resultados tangibles y cuantificables. Estas limitaciones resaltan que para una gestión organizacional completa y efectiva, los enfoques centrados en las relaciones humanas deben complementarse con estrategias que también tomen en cuenta aspectos técnicos, económicos y de gestión de conflictos (Paz *et al.*, 2022).

A pesar de estos obstáculos, la teoría de las relaciones humanas sigue siendo un enfoque útil en la gestión. Las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más positivo y productivo que conduzca al éxito a largo plazo, al reconocer la importancia de las relaciones humanas, la motivación y el bienestar de los empleados. En definitiva, la teoría de las relaciones humanas ha sido un hito en la historia de la gestión, pues ha destacado la importancia del factor humano y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Sus valores han mejorado las relaciones laborales, motivado a los empleados y creado nuevos modelos de liderazgo.

1.4. Tipos de clima organizacional

Autores como Loor & Hinojosa (2023) indican que la percepción compartida que tienen los empleados del lugar de trabajo se conoce como clima organizacional. Muchos factores, como la cultura de la organización, el liderazgo, la estructura, las políticas y las prácticas, lo afectan. Además, la moral, la productividad y la rotación de los empleados pueden verse significativamente afectadas por el tipo de clima organizacional.

Los tipos de clima organizacional en una organización varían mucho y afectan directamente la dinámica y el rendimiento de los empleados. El clima autoritario se caracteriza por un liderazgo centralizado, en el que el líder toma decisiones unilateralmente. Debido a la falta de participación en la toma de decisiones, los empleados experimentan poca autonomía, baja moral y baja productividad en este entorno. El clima paternalista, por otro lado, adopta un enfoque más protector por parte del líder, quien guía y protege a los empleados, pero también espera que sean leales y obedezcan. Aunque este entorno puede ayudar a crear un ambiente de trabajo más colaborativo, también puede limitar la autonomía y la creatividad de los empleados al mantener relaciones de dependencia y control (Alegría-Zebadúa *et al.*, 2023).

A su vez, Nabella *et al.* (2022) señalan que el clima consultivo involucra a los empleados en la toma de decisiones, aunque el líder tiene la última palabra. Al reconocer las contribuciones de los empleados, este método puede aumentar la satisfacción y el compromiso, pero puede ser menos efectivo y llevar más tiempo que los métodos autoritarios. El clima participativo, por su parte, fomenta una colaboración activa donde los empleados se sienten empoderados para asumir responsabilidades y participar plenamente en la toma de decisiones. Dado que fomenta la creatividad, la innovación y el compromiso a través de una cultura de confianza y respeto mutuo, este entorno tiende a ser el más motivador y productivo.

Finalmente, Salcedo-Benites *et al.* (2021) indican que el clima tóxico, caracterizado por un alto nivel de conflicto, desconfianza y negatividad, es extremadamente perjudicial para la organización. Los empleados se sienten desvalorizados y poco valorados en este entorno, lo que puede resultar en absentismo, presentismo y alta rotación de personal, lo que tiene un impacto negativo en el bienestar organizacional y el rendimiento general.

Es importante recordar que los tipos de clima organizacional mencionados anteriormente son solo una muestra de la variedad de climas que pueden existir en las organizaciones. Cada organización tiene un clima diferente, que se ve afectado por una variedad de factores, incluida la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, las políticas de recursos humanos y las dinámicas internas entre los empleados. Es fundamental, por lo tanto, comprender el clima organizacional particular de una organización porque afecta directamente la moral, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Las organizaciones pueden usar encuestas de clima laboral, grupos focales y entrevistas individuales para evaluar y comprender mejor su clima organizacional. Estas herramientas permiten recopilar información directa sobre las percepciones de los empleados sobre el entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación y otros temas importantes. Estas evaluaciones brindan información útil para identificar áreas de mejora y planificar estrategias para crear un lugar de trabajo más saludable, positivo y productivo para todos los empleados. También las organizaciones pueden obtener muchos beneficios al crear un ambiente de trabajo positivo. En primer lugar, un entorno laboral positivo hace que los empleados se sientan más valorados y respaldados, lo que aumenta su compromiso con la organización. La motivación personal aumenta con este compromiso, que también fomenta un sentido de pertenencia, lo que puede mejorar la cohesión del equipo y las relaciones interpersonales dentro de la organización (Ramírez & Tesén, 2022).

Además, Pérez *et al.* (2022) sostienen que un ambiente de trabajo positivo está estrechamente relacionado con una mayor productividad del personal. Los empleados están más dispuestos a colaborar, experimentar con nuevas ideas y contribuir proactivamente al éxito organizacional cuando se crea un entorno que fomenta la creatividad, la innovación y la resolución eficiente de problemas. En ese sentido, la optimización de los procesos internos y la implementación efectiva de estrategias pueden resultar de este ambiente de trabajo dinámico.

Por consiguiente, los diversos tipos de clima organizacional, desde el autoritario hasta el participativo y el tóxico, representan la variedad de ambientes laborales que pueden existir dentro de una organización. Cada tipo de clima tiene sus propios aspectos y afecta el desempeño y el bienestar de los empleados. Las empresas que quieren crear un entorno de trabajo positivo y productivo deben comprender y administrar adecuadamente el clima organizacional. Al evaluar y ajustar el clima organizacional en función de las necesidades y valores de la organización, se pueden optimizar los resultados individuales y colectivos. Esto crea un entorno donde los empleados pueden prosperar y contribuir significativamente al éxito de la organización.

1.5. Factores del clima organizacional

Según Botello *et al.* (2021), lidiar con elementos es esencial para comprender el ambiente de una organización. Primero, el entorno económico tiene un gran impacto, especialmente durante períodos de recesión o incertidumbre económica. Esto puede aumentar la ansiedad de los empleados debido a la inseguridad laboral. Por lo tanto, para mantener un ambiente laboral seguro y estable, las organizaciones deben adaptarse a estos cambios.

Además, Iglesias *et al.* (2020) afirman que la competencia en el mercado puede hacer que las empresas mejoren su eficiencia y productividad, lo que con frecuencia conduce a un entorno de trabajo competitivo. Si no se gestiona

adecuadamente, este método puede generar niveles elevados de estrés y agotamiento. Es crucial, entonces, mantener un equilibrio entre la competitividad y un entorno laboral que fomente la cooperación y el bienestar de los empleados.

Además, el clima organizacional puede verse afectado por las relaciones con *stakeholders* externos, como clientes y proveedores. Los empleados pueden desarrollar un mayor sentido de comunidad y propósito si tienen relaciones sólidas y positivas. Por el contrario, la tensión o la disputa con los interesados pueden generar un clima tenso y desmotivador. Por consiguiente, para mantener un ambiente organizacional positivo y productivo, es fundamental gestionar estas relaciones de manera efectiva (Rojas-Sánchez *et al.*, 2023).

Para González *et al.* (2024), reconocer el dinamismo y la necesidad de adaptación continua de una organización es esencial para lidiar con los factores que influyen en el clima organizacional. Estos elementos, como el entorno económico, la competencia y las relaciones con los interesados, pueden cambiar y tener un impacto significativo en la atmósfera laboral. Las empresas deben estar atentas y listas para adaptar sus estrategias a las circunstancias cambiantes para crear un entorno de trabajo estable y favorable al desarrollo.

Las organizaciones pueden crear un entorno laboral que fomente la motivación, la colaboración y el bienestar de los empleados al gestionarlos de manera efectiva. Esto mejora la innovación y la productividad de la organización, a la vez que aumenta el compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la empresa. Un ambiente positivo y productivo no solo beneficia a los individuos, sino que también fomenta el éxito general del negocio al crear un entorno donde todos los miembros del equipo pueden prosperar y contribuir de manera significativa (Prasetyo, 2021).

Por último, el clima organizacional depende de una amplia gama de factores, incluido el entorno económico y las relaciones con los interesados. La capacidad de una organización para gestionar estos factores de manera efectiva no solo afecta la productividad y la moral de los empleados, sino que también

determina su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo. Así, las organizaciones pueden crear un entorno laboral positivo y motivador que fomente el éxito a largo plazo y el bienestar de sus empleados y de la organización en su conjunto al comprender y abordar estos factores con sensibilidad y acción proactiva.

1.6. Importancia del clima organizacional en las empresas

De acuerdo con Paredes (2022), las empresas obtienen muchos beneficios de crear un ambiente organizacional positivo. En primer lugar, aumenta la eficiencia y la productividad de los empleados. Cuando se sienten valorados y motivados, están más dispuestos a colaborar, innovar y encontrar nuevas formas de resolver problemas, lo que da resultados más efectivos y satisfactorios para la organización. Además, un ambiente de trabajo positivo mejora la calidad porque los empleados están más comprometidos con la excelencia y la atención al detalle en sus tareas diarias.

Aunado a ello, Hernández *et al.* (2021) puntualizan que la reducción de la rotación de personal es otro beneficio importante. Un lugar de trabajo que respeta y apoya a sus empleados tiende a retener talentos, lo que reduce los costos de contratación y capacitación de nuevos empleados. Un entorno laboral saludable también beneficia al bienestar mental y emocional de los empleados, mientras que un entorno libre de estrés donde se fomenta el respeto y la equidad mejora la satisfacción personal de los empleados y aumenta su compromiso y lealtad hacia la empresa.

A su vez, Muñoz *et al.* (2021) detallan que un ambiente organizacional positivo mejora la imagen y la reputación de la empresa tanto a nivel interno como externo. Las empresas que son conocidas por crear ambientes de trabajo positivos atraen a talentos y ganan la confianza y el respeto de sus proveedores, clientes y la comunidad en general. Esto mejora el éxito a largo plazo y fortalece las relaciones con todas las partes interesadas.

Una empresa puede verse gravemente afectada por un clima de trabajo desfavorable. En primer lugar, puede resultar en empleados menos productivos y eficientes. La desmotivación y la falta de compromiso causadas por un entorno poco saludable o hostil pueden reducir significativamente la capacidad de los empleados para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva, lo que afecta el rendimiento general de la organización. Además, un clima adverso puede disminuir la calidad del trabajo. Los empleados que están bajo estrés o insatisfechos con su trabajo pueden prestar menos atención al detalle y cometer más errores en sus tareas diarias, lo que tiene un impacto en la calidad del producto o servicio que entregan. Este deterioro en la calidad puede afectar negativamente la reputación de la empresa y la satisfacción de los clientes (Macías-Cedeño *et al.*, 2023).

En concordancia con Botello *et al.* (2021), el aumento en la rotación de personal es otro efecto grave. Los empleados que se sienten desvalorizados o descontentos tienen más probabilidades de buscar trabajo en otras empresas donde sienten un mejor ambiente de trabajo. Esto puede resultar en costos adicionales en términos de contratación y capacitación de nuevos empleados, así como en una pérdida de estabilidad y cohesión en el equipo existente.

Además, Nabella *et al.* (2022) sostienen que un ambiente de trabajo desfavorable puede afectar la salud mental y el bienestar general de los empleados. El estrés crónico, la ansiedad y la depresión son problemas comunes en entornos laborales peligrosos, lo que no solo afecta la salud física y emocional de los empleados, sino que además reduce su capacidad para desempeñarse eficazmente en el trabajo. Finalmente, una mala reputación como empleador causada por un ambiente desfavorable puede llevar a la empresa a perder talento, clientes y proveedores importantes, lo que afecta su posición competitiva y su capacidad para atraer los mejores recursos humanos y comerciales.

CAPÍTULO II

GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el ámbito educativo, la gestión institucional se refiere al conjunto de procesos, estrategias y prácticas que se utilizan para dirigir eficazmente una institución para alcanzar sus objetivos organizacionales y educativos (Oseda *et al.*, 2020). Asegurar la eficiencia administrativa, mejorar la calidad educativa y promover un ambiente de aprendizaje ideal para todos los involucrados son sus principales objetivos. Asimismo, se basa en principios fundamentales como la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad, que guían las acciones y decisiones de los líderes educativos para lograr estos objetivos.

El liderazgo directivo es una de las dimensiones fundamentales de la gestión institucional y juega un papel importante en la orientación estratégica y la motivación del personal hacia objetivos compartidos. La planificación estratégica se encarga de establecer objetivos a largo plazo, identificar oportunidades y desafíos, así como diseñar acciones concretas para alcanzar los objetivos institucionales. Por otro lado, la capacitación del personal es crucial para mantener actualizadas las competencias y habilidades, lo que prepara al equipo educativo para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo (Sandoval *et al.*, 2021).

Autores como Quispe *et al.* (2020) indican que los enfoques de gestión institucional varían según las necesidades y el contexto de cada institución, pero generalmente incluyen estrategias como el enfoque participativo, que busca que todos los miembros de la comunidad educativa participen en la toma de decisiones; el enfoque en la calidad educativa, que busca mejorar continua-

mente los procesos y resultados educativos; y el enfoque en el liderazgo, que reconoce que el liderazgo efectivo es esencial para el éxito de una institución.

Por otro lado, cabe mencionar que la evaluación de la gestión institucional es un proceso reflexivo y sistemático para evaluar el desempeño y los efectos de las acciones que se han llevado a cabo. Se recopila información útil a través de métodos como el análisis documental, las encuestas, las observaciones y las entrevistas (Pachas *et al.*, 2020). Esto permite identificar áreas de mejora, fortalecer prácticas efectivas y garantizar una gestión institucional eficiente y enfocada en el logro de resultados educativos óptimos.

2.1. ¿Qué es la gestión institucional?

Es el conjunto de acciones y estrategias planificadas, organizadas, dirigidas y evaluadas que se implementan en una institución educativa con el objetivo de alcanzar metas y objetivos previamente establecidos. Esta gestión es fundamental para el buen funcionamiento y el logro de la misión y visión de la escuela. Involucra la coordinación de diferentes áreas y actores educativos, asegurando que todos los recursos disponibles se utilicen de manera efectiva y eficiente. La gestión institucional abarca desde la planificación curricular y la formación del profesorado hasta la administración financiera y la mejora de las instalaciones escolares (Oseda *et al.*, 2020).

Desde el pedagógico y administrativo hasta el comunitario y de infraestructura, estas acciones abordan una variedad de aspectos de la vida escolar. Se enfoca en la creación de programas educativos de alta calidad, evaluaciones efectivas y estrategias de enseñanza innovadoras en el ámbito pedagógico, a la vez que incluye la gestión de recursos humanos, financieros y materiales en el aspecto administrativo. Además, la gestión institucional fomenta la participación de la comunidad educativa, que incluye a padres, estudiantes y otros interesados, para crear un entorno colaborativo y de apoyo. Para crear un entorno de aprendizaje seguro y estimulante, es esencial continuar mejorando la

infraestructura escolar. La gestión institucional trabaja para garantizar que la educación sea completa y de alta calidad, contribuyendo al desarrollo académico y personal de los estudiantes (Pachas *et al.*, 2020).

Según Flores *et al.* (2021), existen varias razones clave por las que la gestión institucional es crucial para el éxito de las instituciones educativas. Primero, mejora la calidad educativa optimizando los procesos pedagógicos y administrativos. Los programas educativos de alta calidad, la capacitación continua de los maestros y el uso de metodologías innovadoras se logran gracias a una buena gestión. Esto se traduce en una mejora del rendimiento académico de los estudiantes y en el fortalecimiento de sus competencias, lo que los prepara mejor para lidiar con los desafíos que les esperan en el futuro.

Además, Vergara *et al.* (2021) señalan que promueve un ambiente escolar positivo, lo que es fundamental para el bienestar y la motivación de la comunidad educativa. La buena gestión institucional crea un entorno de aprendizaje seguro y hospitalario donde se fomentan valores como el respeto, la cooperación y la inclusión. Este clima positivo no solo mejora el rendimiento académico, sino que también ayuda a los estudiantes a desarrollarse en general, fomentando su crecimiento emocional y social. Finalmente, maximiza el uso de los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, para lograr los objetivos educativos. Una buena gestión evita el desperdicio y maximiza el impacto de las inversiones en infraestructura, tecnología y capacitación. Además, fortalece la autonomía escolar al dar a las instituciones educativas el poder de tomar decisiones y adaptar sus estrategias a las necesidades específicas de su contexto, lo que les permite responder a los desafíos y oportunidades de manera más efectiva y contextualizada.

A su vez, se determina que todos en la comunidad educativa son responsables de la gestión institucional. El director, subdirector y jefes de departamento componen el equipo directivo, que dirige la gestión institucional y establece las pautas generales para el funcionamiento de la escuela. Los maestros

son cruciales en la aplicación de estas pautas, especialmente en las estrategias pedagógicas y la evaluación del aprendizaje, para garantizar que los objetivos educativos se cumplan. El personal administrativo supervisa los recursos, facilita la comunicación y organiza la logística institucional, asegurándose de que todas las operaciones diarias se lleven a cabo sin contratiempos (Meza *et al.*, 2020).

Para Bárcenas *et al.* (2023), los estudiantes deben participar porque son los principales beneficiarios de la gestión institucional. El clima escolar y los procesos de aprendizaje mejoran cuando se involucran activamente en el proceso educativo. A su vez, los padres de familia fortalecen la conexión entre el hogar y la escuela al colaborar en las actividades escolares, apoyar a sus hijos y participar en la toma de decisiones. Finalmente, la comunidad local puede ayudar a la escuela a través de programas de apoyo e iniciativas de colaboración, mejorando el entorno educativo y fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Por tanto, la gestión institucional es esencial para el éxito de las instituciones educativas porque coordina y optimiza todos los aspectos del entorno escolar para alcanzar las metas educativas y de desarrollo integral. Un enfoque colaborativo y holístico se garantiza al involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, desde el equipo directivo hasta los estudiantes, padres de familia y la comunidad. Esto no solo crea un entorno de aprendizaje positivo y eficaz, sino que también promueve la satisfacción de los maestros, el uso eficiente de los recursos y el crecimiento personal y académico de los estudiantes.

2.2. Gestión institucional: objetivos y principios

El objetivo principal de la gestión institucional es mejorar la educación que se imparte en una institución. Esto implica optimizar los procesos pedagógicos, mejorar el rendimiento académico, fortalecer el desarrollo de competencias en los estudiantes y crear un entorno de aprendizaje que fomente el desar-

rollo integral de los alumnos. La implementación de metodologías novedosas, la capacitación continua del personal docente y la evaluación continua de los resultados académicos son todos resultados de la búsqueda constante de la excelencia educativa (Vergara *et al.*, 2021).

De acuerdo con Pachas *et al.* (2020), una buena gestión también busca crear un ambiente escolar positivo donde se fomenten valores como el respeto, la colaboración, la inclusión y la sana convivencia. Esto se logra mediante el uso de métodos que promuevan la comunicación efectiva, la resolución pacífica de conflictos, el trabajo en equipo y el bienestar socioemocional de la comunidad educativa. Un clima escolar positivo es esencial para el desarrollo integral de los estudiantes porque les brinda un entorno seguro y motivador en el que pueden alcanzar su máximo potencial.

Por otro lado, Meza *et al.* (2020) mencionan que la gestión institucional también tiene como objetivo lograr las metas educativas mediante la optimización de los recursos humanos y materiales. Esto implica planificar adecuadamente los recursos, asignar responsabilidades de manera eficiente, buscar financiamiento alternativo y tomar medidas para reducir el desperdicio y optimizar los procesos administrativos. Las instituciones educativas pueden asegurar la sostenibilidad y eficacia de sus proyectos al optimizar el uso de los recursos, lo que garantiza una educación de alta calidad para todos sus estudiantes.

Asimismo, se debe tener en cuenta los principios de la gestión institucional. En tal aspecto, se sostiene que la participación es un principio fundamental de dicha gestión porque garantiza que todos los miembros de la comunidad educativa estén involucrados en el proceso de toma de decisiones y la implementación de las estrategias. Este enfoque inclusivo fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los diversos actores, incluidos los docentes, el personal administrativo, el equipo directivo, los estudiantes, los padres de familia y la comunidad. Así, se mejoran las perspectivas y se desarrollan soluciones más completas y efectivas para los desafíos educativos al fomentar la participación activa de todos (Bárcenas *et al.*, 2023).

Otro principio fundamental en la gestión institucional es la equidad, que busca garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de alta calidad sin distinción. Esto implica la implementación de políticas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades y el trato justo, teniendo en cuenta las necesidades únicas de cada estudiante. La gestión equitativa se enfoca en eliminar barreras socioeconómicas, de género, etnia, religión y otras condiciones que puedan afectar el acceso y la calidad de la educación, asegurando que todos los estudiantes puedan desarrollar su máximo potencial (Mejía, 2021).

Al respecto, Quispe *et al.* (2020) mencionan que la confianza de la comunidad educativa en la gestión institucional depende de la transparencia y la rendición de cuentas. Esto requiere mantener una comunicación abierta y clara sobre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y el uso de los recursos. La transparencia mejora la percepción pública de la institución y facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de ajustes necesarios. La eficacia y la eficiencia son principios complementarios que garantizan que los objetivos educativos se logren de manera eficiente, utilizando responsablemente los recursos disponibles y minimizando los costos. Finalmente, la evaluación continua es esencial para la mejora constante, ya que permite a las organizaciones cambiar sus estrategias y procesos según los datos y resultados.

En resumen, para crear y mantener un entorno educativo de alta calidad, los objetivos y principios de la gestión institucional son fundamentales. La gestión institucional establece las bases para el éxito de las instituciones educativas al centrarse en promover la calidad educativa, fomentar un clima escolar positivo, optimizar el uso de recursos y fortalecer la autonomía escolar. Estos objetivos se logran con la participación activa de toda la comunidad educativa y la equidad y la transparencia en todas las actividades. La eficacia, la eficiencia y la evaluación continua permiten la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

2.3. Dimensiones de la gestión institucional

Para Astete *et al.* (2022), las tres dimensiones fundamentales de la gestión institucional efectiva son el liderazgo directivo, la planificación estratégica y la capacitación del personal. Las instituciones educativas pueden alcanzar sus objetivos, mejorar la calidad educativa y proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para su desarrollo integral gracias a estas dimensiones interconectadas y complementarias.

2.3.1. Liderazgo directivo

El éxito de la gestión institucional depende del liderazgo directivo. Además de tener una visión precisa y orientadora del futuro de la institución, un líder directivo eficaz puede inspirar y motivar al equipo docente y administrativo hacia la excelencia. Este reconoce la importancia de cada persona dentro de la organización y promueve activamente una cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Además, este líder se destaca por su habilidad para tomar decisiones fundamentadas y estratégicas que aseguren el progreso continuo y la realización plena del potencial de la institución (Sandoval *et al.*, 2021).

Según Ordoñez *et al.* (2020), el éxito y el desarrollo de una institución educativa dependen del liderazgo directivo. La creación de la visión y la misión de la institución es la principal responsabilidad del líder directivo, definiendo claramente el camino a seguir, establece objetivos específicos y metas desafiantes que no solo guían, sino que también inspiran a toda la comunidad educativa a trabajar hacia un objetivo común. Todos los involucrados experimentan un sentido de propósito y cohesión como resultado de esta visión compartida, que no solo proporciona dirección estratégica.

Además, Muñoz *et al.* (2021) señalan que un buen líder directivo inspira al equipo administrativo y docente. Para cultivar un personal comprometido y

dedicado, es esencial crear un entorno de trabajo positivo y de apoyo. El líder fomenta un ambiente donde cada miembro se siente empoderado y motivado para alcanzar su máximo potencial al reconocer y valorar las contribuciones individuales. Este tipo de liderazgo mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados, así como la cohesión del equipo y la productividad de la institución.

Otra tarea crucial del liderazgo directivo es fomentar la comunicación efectiva. Los canales de comunicación abiertos y transparentes permiten un intercambio fluido de ideas, la resolución rápida de conflictos y la colaboración en la toma de decisiones. El líder asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y estrategias de la institución mediante una comunicación clara y constante. Además, aprovechar las fortalezas individuales y distribuir las cargas de trabajo de manera equitativa requiere delegar responsabilidades de manera efectiva. Por último, pero no menos importante, la evaluación regular del desempeño del equipo y la crítica constructiva son esenciales para identificar áreas de mejora, desarrollar habilidades y asegurarse de que la organización alcance continuamente sus objetivos (Ordoñez *et al.*, 2020).

En conclusión, el liderazgo directivo no solo implica establecer una visión clara y motivadora, sino también crear un entorno de trabajo donde el reconocimiento, la colaboración y la comunicación efectiva son pilares fundamentales. Un líder efectivo no solo dirige la institución hacia el éxito, sino que también inspira a su equipo para lograr objetivos más altos. Esto crea un entorno propicio para la innovación, el crecimiento personal y el progreso continuo de la institución.

2.3.2. Planificación estratégica

Vergara *et al.* (2021) indican que la planificación estratégica es esencial para las organizaciones educativas porque les brinda la base necesaria para establecer objetivos a largo plazo, crear estrategias adecuadas para alcanzarlos

y asignar recursos de manera eficiente. Es un proceso dinámico que requiere la participación de todas las partes interesadas para garantizar un compromiso colectivo y una visión compartida del futuro. Además, una planificación estratégica efectiva se distingue por ser realista y adaptable, capaz de adaptarse ágilmente a los cambios en el entorno educativo y socioeconómico, garantizando la relevancia continua y la capacidad de adaptación de la institución a un entorno dinámico y cambiante.

Para garantizar la eficacia y relevancia a largo plazo, una institución educativa debe planificarse estratégicamente en varias etapas clave. En primer lugar, se realiza un examen completo de la situación actual de la institución. Esto requiere un diagnóstico completo que encuentre las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que puedan afectar su funcionamiento y crecimiento (Trinidad, 2021).

Por otro lado, Valencia (2022) resalta que, después del análisis situacional, se establecen objetivos y metas. Estos objetivos se diseñan con un enfoque a largo plazo, estableciendo las metas fundamentales de la institución, mientras que las metas específicas y medibles establecen objetivos concretos que deben alcanzarse en períodos de tiempo específicos. Se avanza hacia la formulación de estrategias una vez que se han establecido estos elementos. En esta fase, se diseñan acciones concretas y factibles para lograr los objetivos establecidos. Estas estrategias deben diseñarse pensando en los recursos disponibles, así como en las condiciones y dinámicas del entorno educativo y social de la institución.

Por último, la planificación estratégica es un proceso continuo de mejora y adaptación que no solo proporciona un marco estructurado para el crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas. Las instituciones pueden enfrentar los desafíos actuales y prepararse para los futuros enfocándose en el análisis riguroso, la definición precisa de objetivos, la formulación estratégica, la implementación vigilante y la evaluación constante. Cuando se implementa

de manera participativa y adaptativa, la planificación estratégica fortalece la capacidad de una institución para cumplir con su misión y fomenta la innovación y la excelencia educativa, lo que beneficia a toda la comunidad educativa.

2.3.3. Capacitación de personal

En las instituciones educativas, la capacitación del personal es fundamental para el desarrollo profesional continuo de los docentes y el personal administrativo. Esta inversión no solo mejora el conocimiento y las habilidades de las personas, sino que también mejora la calidad educativa. Una capacitación efectiva es aquella que aborda temas relevantes y actualizados que reflejen las últimas tendencias y avances en la educación. Además, debe adaptarse específicamente a cada grupo de participantes para asegurarse de que los conocimientos adquiridos puedan aplicarse de manera práctica y significativa en el entorno educativo. En este sentido, las instituciones no solo mejoran el desempeño individual de sus empleados, sino que también promueven una cultura de aprendizaje y mejora constante que beneficia a toda la comunidad educativa (Bocanegra & Apolaya, 2021).

Para Quispe *et al.* (2020), la capacitación del personal en las instituciones educativas tiene muchas ventajas importantes. En primer lugar, permite a los educadores actualizar sus conocimientos, adquirir nuevas habilidades y explorar metodologías de enseñanza innovadoras, lo que ayuda a mejorar el desempeño docente. Esta mejora continua se refleja en un mejor manejo del aula, una enseñanza más efectiva y un mejor aprendizaje de los estudiantes, lo que hace que el aula sea más enriquecedora y estimulante para los estudiantes.

Apaza & Rivera (2022) sostienen que la capacitación del personal motiva al personal administrativo y docente al brindarles herramientas y recursos para mejorar su trabajo diario. Así, se sienten más involucrados en el proyecto educativo de la institución y se sienten más comprometidos. Esta motivación

hace que el trabajo sea más positivo y colaborativo, donde todos trabajan con entusiasmo y dedicación hacia objetivos educativos compartidos.

La reducción de la rotación del personal es otro beneficio importante. Así, es menos probable que el personal busque trabajo fuera de la institución cuando se siente valorado, capacitado y motivado. Esto permite a los estudiantes contar con un equipo comprometido y experimentado durante su educación, lo que promueve la estabilidad y la continuidad en los procesos educativos. Finalmente, la mejora de la calidad educativa es el resultado directo de la capacitación continua del personal; esto beneficia tanto a los educadores como a los estudiantes al brindarles una educación de mayor calidad y relevancia (Quispe *et al.*, 2020).

En síntesis, la capacitación continua del personal en las instituciones educativas no solo mejora el desempeño y las habilidades de los maestros, sino que también fomenta una cultura organizacional dinámica y comprometida. Las instituciones no solo mejoran el ambiente escolar y la calidad educativa al invertir en el desarrollo profesional de los educadores y el personal administrativo, sino que también promueven la estabilidad y la continuidad en los procesos educativos. Además de brindarles a los estudiantes una educación de alta calidad y relevante, este enfoque posiciona a la institución como líder en innovación educativa y se compromete con el éxito académico y personal de todos los involucrados.

2.4. Enfoques de la gestión institucional

De acuerdo con Acosta-Silva *et al.* (2021), la integración de diversos enfoques que enriquecen su capacidad para alcanzar los objetivos educativos de manera integral y sostenible es una característica de la gestión institucional efectiva. El enfoque participativo es uno de los modelos más útiles porque fomenta la colaboración y la participación de todas las partes interesadas en la toma de decisiones importantes. Esto crea un entorno de trabajo colaborativo y

transparente. Además, el enfoque estratégico orienta la planificación y asignación de recursos hacia metas a largo plazo, asegurando que las acciones institucionales estén en línea con una visión clara y compartida. El enfoque basado en resultados, por otro lado, utiliza métricas y datos para informar decisiones que optimicen el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, a la vez que enfatiza la evaluación continua y la mejora del desempeño.

Morales & Loncón (2023) detallan que el enfoque basado en procesos se enfoca en la identificación, análisis y optimización de los procesos esenciales que se realizan en una institución educativa, abarcando tanto los aspectos administrativos como pedagógicos. El objetivo principal de este método es eliminar obstáculos, reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la calidad de los resultados. Al adoptar un enfoque sistémico, se reconoce a la institución como un sistema interrelacionado donde cada proceso tiene un impacto en otros. Esto promueve una visión completa y coordinada de las operaciones educativas y administrativas. Además, se enfoca en las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres de familia y otros interesados para garantizar que los servicios educativos y administrativos satisfagan las demandas del cliente de manera efectiva y eficiente. Finalmente, se implementa un ciclo de mejora continua, basado en el método PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que permite ajustes y optimizaciones constantes. Esto mejora la capacidad de la institución para adaptarse y responder proactivamente a los cambios en el entorno educativo y las expectativas de la comunidad educativa.

A su vez, Andia *et al.* (2021) puntualizan sobre el enfoque estratégico en la gestión institucional, que se centra en la creación y ejecución de una visión clara y orientadora para la institución educativa. Este método implica tanto la creación de objetivos a largo plazo que reflejen la dirección deseada, como la elaboración de planes detallados de acción para lograr estos objetivos de manera efectiva y eficiente. Para lograrlo, se realiza un análisis completo del entorno de la institución, tanto interno como externo, para identificar oportunidades y amenazas. El enfoque estratégico orienta las decisiones hacia fortalecer la po-

sición competitiva de la institución y el desarrollo sostenible de la institución en el panorama educativo actual. Asimismo, se implementó una planificación estratégica, que establece prioridades claras y estrategias específicas para alcanzar los objetivos, asegurando una evaluación continua del progreso y realizando ajustes oportunos para mantener la relevancia y efectividad del plan a lo largo del tiempo.

Asimismo, Martínez (2023) enfatiza que todos los miembros de la comunidad educativa deben participar activamente en los procesos de toma de decisiones y gestión de la institución, según el enfoque participativo en la gestión institucional. Este método tiene como objetivo crear un entorno inclusivo y colaborativo donde los maestros, los estudiantes, los padres de familia, el personal administrativo y otros *stakeholders* se sientan valorados y motivados para trabajar juntos para lograr metas compartidas. A través de estructuras y prácticas que facilitan la consulta y la colaboración en la definición de políticas, la implementación de programas educativos y la resolución de problemas institucionales, se fomenta la participación activa. El establecimiento de canales abiertos y transparentes que permitan un intercambio libre de ideas y opiniones entre todos los miembros de la comunidad educativa requiere una comunicación efectiva. Además, se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación, reconociendo que el empoderamiento de cada persona para tomar decisiones informadas y asumir responsabilidades contribuye significativamente al éxito y la cohesión de la institución educativa.

Por otro lado, el enfoque basado en el liderazgo reconoce que el papel de los líderes directivos es esencial para una gestión institucional exitosa. Este líder no solo brinda una dirección estratégica clara, sino que también inspira y motiva a todo el equipo. Existe una visión clara que se comunica de manera efectiva y alienta a las personas a comprometerse y dedicarse a metas compartidas. Además, la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias y necesidades particulares de la institución y del equipo se conoce como liderazgo situacional. Esto incluye saber delegar tareas de manera efectiva,

aprovechar las fortalezas de cada uno y fomentar un entorno de cooperación y confianza. Aunado a ello, el líder directivo también demuestra habilidades en la resolución de conflictos, promoviendo un ambiente laboral positivo donde se valoran las opiniones y se manejan las diferencias de manera constructiva, lo que crea un entorno propicio para el crecimiento y el éxito de la empresa (Villanueva, 2022).

Además, el enfoque de la calidad educativa enfatiza la mejora continua de los estándares educativos de la institución. Este método se centra en la implementación de estrategias efectivas que optimicen los procesos pedagógicos, lo que garantiza que el aprendizaje sea significativo y relevante para los estudiantes. Se fomenta una cultura institucional orientada hacia la calidad en la que todos los miembros de la comunidad educativa están comprometidos activamente con el objetivo de brindar una educación de alta calidad. Además, se establece un sistema completo de evaluación del aprendizaje que permite monitorear el progreso académico de los estudiantes, encontrar áreas de mejora y proactivamente modificar las prácticas educativas. La innovación educativa se fomenta mediante el uso de nuevas tecnologías y métodos que mejoran el proceso de enseñanza y aprendizaje, adaptándose continuamente a las necesidades cambiantes de los estudiantes y preparándolos para los desafíos del futuro (Vidal, 2023).

En resumen, los diferentes enfoques de gestión institucional, que van desde el enfoque participativo hasta el enfoque en la calidad educativa y el enfoque basado en el liderazgo, juegan un papel importante en el éxito y el desarrollo de una institución educativa. Cada uno proporciona puntos de vista importantes y herramientas específicas que, cuando se integran de manera estratégica y coherente, fortalecen la capacidad de la institución para enfrentar los desafíos educativos actuales y futuros. Estos métodos mejoran la eficiencia operativa y el rendimiento académico al fomentar la colaboración, la innovación, la calidad y un liderazgo efectivo. Además, crean un entorno de aprendizaje dinámico y enriquecedor que beneficia a toda la comunidad educativa.

2.5. Evaluación de la gestión institucional

Conforme con Pachas *et al.* (2020), la evaluación de la gestión institucional es un proceso riguroso y sistemático que permite analizar el funcionamiento de una institución educativa, identificar sus fortalezas y debilidades, y determinar su nivel de eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos. Dado que esta evaluación proporciona información útil para la toma de decisiones y la optimización de los procesos institucionales, se convierte en una herramienta vital para la mejora continua.

El objetivo principal de la evaluación de la gestión institucional es comprender en detalle el funcionamiento de la institución, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Esto permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos establecidos en el proyecto educativo y en los planes estratégicos. La evaluación también promueve la rendición de cuentas y ayuda a identificar las áreas que necesitan más atención. También garantiza la transparencia de la gestión ante la comunidad educativa y las autoridades pertinentes. Por último, pero no menos importante, la información recopilada ayuda en la toma de decisiones estratégicas al proporcionar datos esenciales para guiar el futuro crecimiento y desarrollo de la institución (Oseda *et al.*, 2020).

Para Moreno (2024), la evaluación de la gestión institucional abarca una variedad de elementos importantes. Primero, se analiza el impacto global del proyecto educativo institucional para evaluar su coherencia, pertinencia y viabilidad. Luego, se examinan los procedimientos pedagógicos para garantizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Además, se evalúa el desempeño de los maestros mediante la evaluación de sus habilidades pedagógicas y compromiso. El clima escolar y la gestión administrativa son evaluados para asegurarse de que la escuela sea un lugar donde los estudiantes aprendan bien y la organización funcione correctamente.

Asimismo, el análisis documental, las encuestas, la observación directa y las entrevistas son métodos de evaluación. Los informes y documentos oficiales se revisan a través del análisis documental, y las percepciones de varios grupos se recopilan a través de encuestas. La observación directa evalúa tanto los procedimientos como el entorno escolar, mientras que las entrevistas pueden proporcionar insights profundos de los líderes y los miembros importantes. El análisis estadístico mide el desempeño utilizando datos académicos. Para finalizar, la información ayuda a planificar estratégicamente y mejorar continuamente. El plan de acción se basa en las áreas de mejora; de esta manera, se asignan recursos para implementar mejoras, se sigue el progreso y se hacen ajustes según sea necesario; además, se comunican los resultados a la comunidad y a las autoridades, destacando los logros y las áreas a mejorar (Pachas *et al.*, 2020).

En síntesis, la evaluación de la gestión institucional es una herramienta esencial para promover la mejora continua y la excelencia en la educación. Esta evaluación ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas que conducen a metas educativas más ambiciosas y alcanzables al identificar áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo. Además, crea un ambiente favorable para el aprendizaje y el crecimiento institucional sostenido al fomentar la responsabilidad, crear una cultura de transparencia e impulsar la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

CAPÍTULO III

CALIDAD EDUCATIVA

La importancia de la calidad educativa es crucial para el progreso y el bienestar de las sociedades modernas. Va más allá de la simple transmisión de conocimientos, ya que abarca una variedad de factores que tienen un impacto directo en la experiencia de aprendizaje y los resultados obtenidos por los estudiantes. Este concepto no solo se centra en cómo funcionan la gestión institucional y los métodos pedagógicos, sino que también tiene en cuenta los principios éticos y valores fundamentales que guían la formación integral de las personas (Muñoz *et al.*, 2022).

Según Ramírez & Tesén (2022), para comprender la calidad educativa en su conjunto es fundamental investigar sus factores determinantes, que incluyen una gestión eficaz, capacitación docente, clima escolar y participación comunitaria. Todos estos factores interactúan para influir positivamente en el proceso educativo. Asimismo, los componentes clave de la calidad educativa, como la evaluación del aprendizaje, las metodologías de enseñanza innovadoras y la planificación curricular, se diseñan para asegurarse de que los estudiantes adquieran no solo conocimientos académicos, sino también habilidades socioemocionales y críticas necesarias para prosperar en un mundo globalizado y en constante cambio.

Una educación de alta calidad se construye sobre principios éticos y pedagógicos como la equidad, la pertinencia y la inclusión. Estos principios garantizan que todos los estudiantes tengan acceso equitativo a oportunidades educativas relevantes y significativas. La evaluación rigurosa de la calidad edu-

cativa no solo proporciona una herramienta para medir el progreso institucional y el cumplimiento de los objetivos educativos, sino que también orienta la implementación de estrategias de mejora continua para promover una educación más efectiva y adaptativa a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la sociedad en su conjunto (Arjona-Granados *et al.*, 2022).

En ese sentido, la calidad educativa es importante porque tiene la capacidad de transformar positivamente la educación, mejorar el desarrollo personal y social de las personas y contribuir al avance global hacia un futuro más justo, inclusivo y sostenible.

3.1. Nociones generales sobre la calidad educativa

De acuerdo con Muñoz *et al.* (2022), el concepto de calidad educativa es complejo y engloba múltiples aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. No se limita únicamente a la excelencia académica; también abarca aspectos administrativos, pedagógicos y ambientales de las instituciones educativas. Una educación de alta calidad se distingue por su capacidad para fomentar el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo su crecimiento intelectual y su desarrollo personal y social. Esto implica dotar a los estudiantes de conocimientos y habilidades que les permitan adaptarse, innovar y liderar en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

Además, Arjona-Granados *et al.* (2022) señalan que una educación de alta calidad se enfoca en preparar a los estudiantes para lidiar con los problemas actuales y futuros. Esto incluye la capacidad de pensar críticamente, resolver problemas de manera creativa y trabajar juntos en una variedad de situaciones. La calidad educativa se mide no solo por los resultados académicos, sino también por la capacidad de los estudiantes para aplicar lo que han aprendido en el mundo real y hacer una contribución positiva a la sociedad. Una educación de alta calidad es aquella que permite a los estudiantes alcanzar su máximo

potencial y convertirse en ciudadanos activos y responsables en el mundo globalizado de hoy.

Todos los aspectos del sistema educativo deben abordarse desde una perspectiva integral y colaborativa para garantizar la calidad educativa. Una estrategia clave es mejorar la capacitación inicial y continua de los maestros para que estén preparados para satisfacer las necesidades cambiantes de los estudiantes. Así, para mantener el interés y el compromiso de los estudiantes y fomentar un aprendizaje activo y significativo que se adapte a diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, es esencial implementar metodologías de enseñanza innovadoras y efectivas (Barba & Delgado, 2021).

Asimismo, Muñoz *et al.* (2022) sostienen que evaluar el aprendizaje de manera rigurosa y sistemática brinda retroalimentación crucial tanto a los estudiantes como a los educadores, lo que permite cambios continuos en el proceso educativo. La creación de un ambiente escolar que sea tanto positivo como seguro es igualmente crucial, ya que un ambiente acogedor facilita el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Además, una buena gestión institucional garantiza la asignación adecuada de recursos y la gestión de programas educativos, mientras que el uso de recursos educativos de alta calidad mejora la experiencia de aprendizaje. Para garantizar que los estándares de excelencia se mantengan y mejoren constantemente en todos los niveles del sistema educativo, es fundamental fomentar la participación activa de la comunidad educativa y mantener un monitoreo continuo de la calidad educativa.

En resumen, la calidad educativa es más que un objetivo a alcanzar; es un compromiso constante de mejora que requiere la colaboración activa de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Por lo tanto, se debe garantizar que los estudiantes no solo adquieran conocimientos académicos, sino que además desarrollen habilidades críticas y valores que los preparen para enfrentar los desafíos del mundo moderno al invertir en la formación de docen-

tes, implementar metodologías innovadoras, evaluar el aprendizaje de manera sistemática y promover un entorno escolar positivo. Por lo tanto, la calidad educativa se convierte en la base sobre la cual se edifica un futuro próspero y justo para cada generación.

3.2. Factores de la calidad educativa

Alcanzar una educación de alta calidad requiere la convergencia de una variedad de factores que interactúan y se relacionan entre sí. Estos elementos son esenciales para garantizar que los sistemas educativos brinden a todos los estudiantes experiencias de aprendizaje efectivas y significativas. Cada componente juega un papel crucial en la configuración del entorno educativo y en el éxito de los programas escolares, desde la formación y capacitación de los docentes hasta la implementación de políticas educativas inclusivas y equitativas. Luego se presenta un análisis detallado de los principales factores que afectan la calidad educativa, con especial énfasis en cómo su integración adecuada puede contribuir al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento de los sistemas educativos a nivel mundial (Camacho *et al.*, 2021).

Para Quiroz & Sigcho (2023), la educación de calidad depende de factores pedagógicos. Un currículo actualizado, pertinente y alineado con los objetivos educativos proporciona una base sólida para el aprendizaje significativo de los estudiantes, adaptándose a sus necesidades individuales y preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo actual. Además, el uso de enfoques de enseñanza innovadores y centrados en el estudiante ayuda a que estos participen activamente en el aprendizaje y desarrollen su pensamiento crítico, lo que resulta en un aprendizaje más profundo y duradero. Una evaluación continua y basada en el desempeño, que complementa estas prácticas, permite a los educadores vigilar de cerca el progreso de los estudiantes, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias pedagógicas para maximizar el aprendizaje. Aunado a ello, el acceso a recursos educativos de alta calidad, como materiales didácti-

cos actualizados, tecnología moderna y bibliotecas bien equipadas, mejora el entorno académico y proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para su desarrollo integral.

Para garantizar una educación de alta calidad, los factores relacionados con los maestros son cruciales. La formación inicial y continua de los maestros es crucial para equiparlos con las habilidades necesarias para implementar estrategias educativas innovadoras y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno escolar. Además, la experiencia educativa de los estudiantes está directamente influenciada por el desempeño docente, que abarca desde una planificación de clases efectiva hasta la gestión del aula y la comunicación clara. Dado que una verdadera pasión por la enseñanza y el desarrollo integral de los estudiantes contribuye significativamente al éxito académico, la motivación y el compromiso del maestro también son cruciales. Por último, es esencial atraer y mantener a los maestros talentosos y comprometidos al sistema educativo mediante condiciones laborales adecuadas, que incluyan un salario competitivo, estabilidad en el empleo y oportunidades de crecimiento profesional (Valdivia, 2022).

A su vez, Muñoz *et al.* (2022) indican que el éxito educativo depende en gran medida de factores relacionados con la gestión institucional. La dirección necesaria para alinear a todo el equipo educativo y administrativo hacia metas compartidas, fomentando un entorno de trabajo motivador y colaborativo, se logra con un buen liderazgo directivo. La planificación estratégica ayuda a la institución a avanzar de manera coordinada y enfocada en el logro de resultados medibles al establecer objetivos claros y crear estrategias efectivas para alcanzarlos. Para optimizar el funcionamiento diario de la institución y asegurarse de que los recursos se utilicen de manera efectiva para el beneficio de los estudiantes y el personal, es esencial una gestión eficiente de los recursos, incluidos los humanos, financieros y materiales. Además, un ambiente escolar positivo y seguro crea un entorno favorable para el aprendizaje y el desarrollo

integral de los estudiantes, fomentando valores esenciales como el respeto mutuo, la tolerancia y la inclusión.

Camacho *et al.* (2021) puntualizan que el entorno socioeconómico de una institución educativa puede tener un impacto significativo en la calidad de la educación que brinda. Factores como la pobreza, la desigualdad de ingresos y la falta de acceso a servicios básicos pueden tener un impacto negativo en el rendimiento académico de los estudiantes, afectando su acceso a recursos educativos y oportunidades de aprendizaje. Además, las políticas educativas tanto a nivel nacional como local juegan un papel importante en la mejora de la calidad educativa al establecer marcos regulatorios que promuevan la equidad, la inclusión y la inversión adecuada en infraestructura y recursos educativos. La participación activa de la comunidad, incluidas las familias y otros actores involucrados, es esencial para crear un entorno educativo colaborativo y de apoyo que contribuya al desarrollo integral del estudiantado.

En conclusión, una variedad de factores pedagógicos, incluidos los docentes, la gestión institucional y el contexto socioeconómico y político, influyen en la calidad educativa. Cada uno de estos elementos es esencial para la configuración del entorno educativo y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Por ello, es posible avanzar hacia una educación de alta calidad que no solo aspire a cumplir con estándares académicos, sino que también promueva la equidad, la inclusión y el desarrollo integral de todos los estudiantes, independientemente de su entorno o circunstancias, al reconocer la importancia de estos factores y trabajar de manera integral para abordar sus desafíos.

3.3. Calidad educativa: elementos

La calidad educativa se compone de una variedad de factores interconectados que afectan la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y el funcionamiento general de la institución. La base del sistema educativo se sustenta en la calidad de los procesos pedagógicos, que incluyen la eficacia de los métodos

de enseñanza, la adecuación del currículo a los objetivos de aprendizaje y la implementación de evaluaciones significativas y formativas. Estos componentes son esenciales para garantizar un aprendizaje profundo y significativo que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos contemporáneos (Ramírez & Tesén, 2022).

Conforme con Barba & Delgado (2021), otro factor importante es la calidad del desempeño docente, que se centra en la capacitación continua de los docentes, su experiencia pedagógica y su compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes. Un grupo de maestros motivados y bien preparados no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de comunidad en el entorno educativo.

A su vez, Valdivia (2022) señala que el entorno escolar también es crucial. La calidad del clima escolar se define por un entorno seguro, inclusivo y estimulante donde se fomentan valores como el respeto, la colaboración y la diversidad. Este entorno no solo facilita el aprendizaje académico, sino que también ayuda al bienestar emocional y social de los estudiantes, creando las mejores condiciones para su desarrollo completo.

Para resumir, los componentes esenciales de la calidad educativa están estrechamente relacionados y se complementan entre sí para crear un entorno educativo ideal. El éxito educativo global depende de una variedad de factores, incluida la efectividad de los procesos pedagógicos, el compromiso del cuerpo docente, la calidad del aprendizaje, un ambiente escolar positivo, la gestión institucional eficiente, la disponibilidad de recursos educativos adecuados y la participación activa de la comunidad educativa. Las instituciones educativas pueden garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollar su máximo potencial y estar preparados para los desafíos del futuro al enfocarse en fortalecer estos aspectos.

3.4. Principios de la calidad educativa

Los principios se destacan como pilares que guían tanto la formulación de políticas como la práctica educativa al comprender los principios fundamentales de la calidad educativa. Primero, la equidad garantiza que todos los estudiantes, sin importar sus circunstancias, tengan acceso igualitario a una educación de alto nivel. Este principio se basa en la idea de que la educación es un derecho fundamental que no debe verse limitado por factores externos como la identidad cultural o el origen socioeconómico (Arjona-Granados *et al.*, 2022).

Por otro lado, Pérez (2022) detalla que la relevancia y la pertinencia dirigen la educación hacia la satisfacción de las necesidades de los estudiantes y la sociedad en general. Esto implica crear planes de estudios que no solo proporcionen conocimientos, sino que también inculquen habilidades prácticas que los preparen para enfrentar desafíos y adaptarse a un entorno cambiante. En este sentido, la educación de alta calidad debe poder conectar lo académico con lo práctico, brindando a los estudiantes herramientas y conocimientos que tengan aplicaciones prácticas en sus vidas y en el mundo laboral.

Además, Quiroz & Sigcho (2023) señalan que los principios de eficacia, eficiencia e inclusión son fundamentales para destacar la necesidad de alcanzar resultados medibles y maximizar el uso de los recursos educativos, al mismo tiempo que se garantiza la participación y el éxito de todos los estudiantes sin dejar a nadie atrás. Estos principios no solo guían la educación en las aulas, sino que también sostienen las políticas educativas a nivel nacional e internacional, y fomentan un sistema educativo más justo, dinámico y preparado para lidiar con los desafíos del futuro.

En conjunto, los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia e inclusión son los pilares que sustentan el esfuerzo continuo por obtener una educación de alta calidad. Estos principios no solo guían la formulación de políticas educativas y la práctica en las aulas, sino que también reflejan

un compromiso compartido por la igualdad de oportunidades, la preparación completa de los estudiantes para los desafíos actuales y la utilización eficaz de los recursos disponibles. Al implementar estos principios, no solo se fortalece el sistema educativo, sino también la capacidad de las sociedades para prosperar y avanzar hacia un futuro más equitativo y justo.

3.5. Evaluación de la calidad educativa

De acuerdo con Mejía-Rodríguez & Mejía-Leguía (2021), la evaluación de la calidad educativa es un proceso sistemático y riguroso que permite analizar el funcionamiento de una institución educativa, identificar sus fortalezas y debilidades, y determinar el grado de eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos. Dado que esta evaluación proporciona información útil para la toma de decisiones y la optimización de los procesos institucionales, se convierte en una herramienta vital para la mejora continua.

Muchos objetivos fundamentales para el desarrollo y mejora de las instituciones educativas se persiguen a través de la evaluación de la calidad educativa. En primer lugar, tiene como objetivo proporcionar una comprensión profunda del funcionamiento interno de la institución, lo que permite identificar tanto sus puntos fuertes como las áreas que requieren atención adicional. Además, sirve como una herramienta para medir de manera objetiva el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto educativo y los planes estratégicos institucionales, y proporciona una base sólida para evaluar el progreso y los resultados alcanzados. Además, la evaluación tiene como objetivo determinar las áreas de mejora más importantes, lo que facilitará la implementación de medidas correctivas y estratégicas para mejorar el desempeño general de la institución. Por último, la evaluación fomenta la responsabilidad al proporcionar información clara y verificable sobre el desempeño institucional, lo que aumenta la confianza y la colaboración entre la comunidad educativa y las autoridades responsables (Yepes & Gutiérrez, 2022).

Por otro lado, Chaves-Manzano & Ordoñez-López (2020) señalan que la evaluación de la calidad educativa incluye una variedad de elementos importantes que cubren todos los aspectos esenciales del funcionamiento de una institución educativa. Primero, el proyecto educativo de la institución se evalúa minuciosamente. Se examina si está en línea con los objetivos establecidos, si es relevante para los estudiantes y si es viable para la institución. Posteriormente, se realiza una evaluación completa del sistema educativo. Esto incluye una revisión de la planificación curricular, la eficacia de las técnicas de enseñanza empleadas, la evaluación de la implementación del aprendizaje y la adecuación de los recursos educativos disponibles. Además, se evalúa el desempeño de los docentes teniendo en cuenta su formación académica y profesional, así como su capacidad para motivar y guiar a los estudiantes hacia el logro de los objetivos educativos. Finalmente, se analiza el ambiente escolar, valorando la convivencia entre los estudiantes, las relaciones dentro de la comunidad educativa y el entorno físico y emocional en el que se lleva a cabo el aprendizaje.

A su vez, Pascual *et al.* (2022) puntualizan que existe una variedad de enfoques diferentes para evaluar la calidad educativa, cada uno de los cuales ofrece una visión distinta del funcionamiento de la institución. Al revisar documentos importantes como el proyecto educativo institucional, los planes estratégicos y los reportes de evaluación, el análisis documental es esencial para proporcionar un marco de referencia estructurado. Las encuestas son otro método valioso para recopilar opiniones y percepciones de docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo, ya que ofrecen una visión amplia de la experiencia educativa desde diferentes puntos de vista. La observación directa complementa estos métodos al permitir una evaluación directa de los procesos pedagógicos y del clima escolar, mientras que las entrevistas profundizan en aspectos específicos mediante conversaciones directas con directivos, docentes y otros miembros de la comunidad educativa. Para finalizar, el análisis

sis de datos estadísticos proporciona información cuantitativa esencial sobre el rendimiento académico, las tasas de retención y otros indicadores importantes que ayudan a medir de manera objetiva y basada en evidencia el desempeño institucional.

También se debe señalar que la información que se recopila durante la evaluación de la calidad educativa es crucial para llevar a cabo mejoras significativas en una institución. Primero, se utiliza para crear un plan detallado de mejora que identifique las áreas específicas que necesitan mejorar y establecer objetivos claros y alcanzables. Este plan no solo enumera las estrategias y acciones requeridas, sino que también proporciona los recursos humanos, financieros y materiales adecuados para garantizar que se lleven a cabo de manera efectiva. Además, la información de la evaluación se utiliza para monitorear de cerca el progreso en la ejecución del plan de mejora, lo que permite ajustes oportunos según las necesidades y los resultados obtenidos. Finalmente, los resultados de la evaluación se comunican de manera sistemática y transparente a la comunidad educativa y a las autoridades pertinentes, destacando los logros y las áreas de mejora prioritarias. Esto fomenta una cultura de responsabilidad y trabajo en equipo para mejorar continuamente la calidad educativa (Mejía-Rodríguez & Mejía-Leguía, 2021).

Por ende, la evaluación de la calidad educativa es una herramienta estratégica para asegurarse de que las instituciones educativas cumplan con sus objetivos de brindar una educación de excelencia. No es solo un proceso técnico, es más, la evaluación no solo guía las decisiones administrativas, sino que también fomenta la innovación y la mejora continua en todos los aspectos de la educación al centrarse en la comprensión profunda del funcionamiento institucional, la medición del logro de metas educativas, la identificación de áreas de mejora y la promoción de la rendición de cuentas.

3.6. Importancia de la calidad educativa en la mejora de la educación

Según Valdivia (2022), la importancia de la calidad educativa radica en su impacto multifacético en la sociedad. Por ejemplo, a nivel individual, la capacidad de empoderamiento personal depende de la calidad educativa, ya que proporciona las habilidades intelectuales, creativas y críticas necesarias para que las personas desarrollen todo su potencial y tomen decisiones informadas en su vida personal y profesional. Además, una educación de alta calidad mejora significativamente la empleabilidad al equipar a las personas con conocimientos y competencias pertinentes, lo que aumenta las posibilidades de acceder a empleos estables y bien remunerados. Esto no solo mejora la calidad de vida de las personas, sino que también reduce la pobreza (Quiroz & Sigcho, 2023).

A nivel social, el desarrollo económico está impulsado por la calidad educativa, pues proporciona una fuerza laboral capacitada que fomenta la productividad y la innovación. Además, fomenta la disminución de la desigualdad al brindar oportunidades educativas equitativas, lo que es esencial para crear una sociedad más justa y unida. Asimismo, una educación de alta calidad fortalece la cohesión social al inculcar valores como la tolerancia, el respeto y la convivencia pacífica, que son esenciales para una vida armoniosa y el progreso colectivo (Camacho *et al.*, 2021).

A nivel global, Pérez (2022) indica que la educación de alta calidad prepara a las personas para ser ciudadanos conscientes y responsables en todo el mundo. La educación de alta calidad es esencial para abordar los desafíos globales como la migración, la pobreza extrema y el cambio climático en un mundo interconectado y en constante cambio. Además, fomenta la cooperación internacional y la solidaridad para promover un futuro sostenible donde se

respeten los derechos humanos, se proteja el medioambiente y se promueva el desarrollo inclusivo y equitativo para todas las personas.

La influencia de la calidad educativa no se limita a su impacto en el individuo, la sociedad y el mundo en general, sino también a su capacidad transformadora para crear sociedades más justas, prósperas y sostenibles. A su vez, la educación de alta calidad no solo mejora las oportunidades y reduce las desigualdades, sino que también impulsa el progreso económico y social a nivel nacional e internacional al empoderar a las personas con conocimientos, habilidades y valores fundamentales. En suma, podemos aspirar a un futuro donde cada persona tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial y contribuir positivamente al bienestar común a través de una educación inclusiva, equitativa y centrada en el desarrollo integral.

CAPÍTULO IV

EL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La educación de calidad es un componente central en la formación de los jóvenes estudiantes. Desde la década de los noventa hasta la actualidad, se ha detectado un sistema que no favorece la adquisición ni la gestión de conocimiento, pues los estudiantes tienden a presentar deficiencias en habilidades básicas que son fundamentales para su desarrollo cognitivo a largo plazo (Pacoco & Dávila, 2022). Por esta razón, la mayoría de las instituciones enfocan sus esfuerzos en alcanzar una calidad educativa óptima; asimismo, la mejora en el servicio pedagógico es un factor indispensable para aumentar el crecimiento de las escuelas y, al mismo tiempo, mejorar los entornos de aprendizaje (Barriga *et al.*, 2023).

Las políticas educativas adquieren una relevancia mayúscula en el proceso de crecimiento institucional, ya que aquí se destacan los mecanismos de administración y de gestión, que sirven de base para la mejora y optimización de la enseñanza (Jihuallanca, 2023). Se puede definir a la gestión educativa institucional como aquel conjunto de acciones directivas que tienen como objetivo estructurar y organizar de forma dinámica procesos de planificación y dirección en beneficio de la organización educativa (Pita, 2021).

De esta manera se promueve el crecimiento de la institución educativa hacia fines concretos, los cuales deben ir acorde a las necesidades del estudiante, el desarrollo de su personalidad y capacidades relevantes para su vida en

sociedad (Peralta *et al.*, 2023). Para ello, se requiere de un eficiente manejo de grupo, y el trabajo en equipo resulta fundamental para alcanzar los objetivos de la institución, así como la adaptación a situaciones adversas que estimulen la competitividad en el trabajo (Anchelia-Gonzales *et al.*, 2023). Los objetivos de estos procedimientos permiten que los estudiantes adquieran habilidades en torno a la empatía, compromiso, asertividad y la motivación por aprender y alcanzar metas en la vida (Peralta *et al.*, 2023).

La actitud que los empleados desarrollen hacia su trabajo, el entorno físico en el que operan, las relaciones que establecen con los mandos intermedios y superiores, así como las normas que afectan su trabajo se conoce como clima organizacional (Estrada *et al.*, 2020). Se trata de un factor que incide positivamente en el desempeño individual y en los procesos y relaciones de trabajo, creando una relación favorable entre la excelencia laboral y la innovación organizacional (Bonacci *et al.*, 2020). Este clima juega un papel importante en el desempeño creativo de los empleados, vinculando positivamente la creatividad individual y el comportamiento innovador (Mutonyi *et al.*, 2020).

Todo ello favorece la generación de un entorno laboral cómodo, que procura potenciar el sentimiento de pertenencia mediante un espacio y trato adecuados, respetando la psicología del empleado, así como su desempeño y rendimiento (Hussainy, 2022). Esto es así debido a las diferentes políticas administrativas que funcionan en beneficio del desarrollo de un clima ético y seguro, que constantemente fomente la investigación, garantizando la mejora continua en los trabajadores (Viđak *et al.*, 2021).

El clima organizacional en el entorno educativo tiene una repercusión importante, ya que engloba la transparencia, la cooperación eficaz y la comprensión de riesgos para garantizar la calidad y disminuir las situaciones adversas (Gulden *et al.*, 2020). Además, tiene un impacto directo en los procesos de productividad, en el desempeño de los colaboradores y también es fundamental para generar un ambiente propicio para alcanzar objetivos deseados en los estudiantes (Martínez, 2024).

En ese sentido, la presente revisión sistemática tiene como objetivo el análisis de información acerca de los factores del clima organizacional y la gestión institucional que inciden en la calidad educativa y el rendimiento académico. El enfoque es pertinente debido a que resulta importante observar la variabilidad en la formación escolar, así como la mejora continua del estudiante y las necesidades que, junto con el docente, deben ser satisfechas para crear un ambiente confortable y propicio para todos.

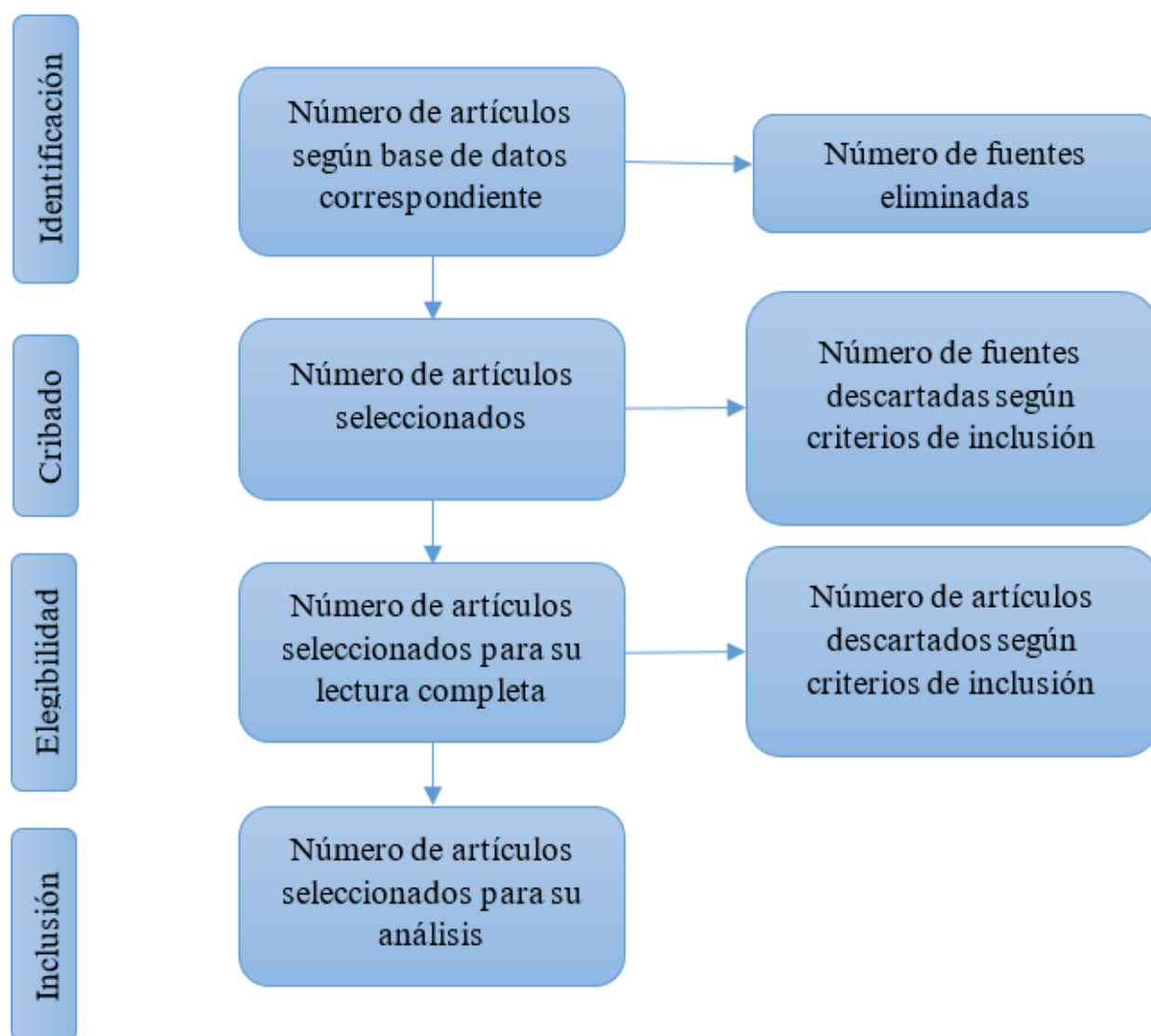
4.1. Metodología

El establecimiento de un marco meticuloso para la selección de publicaciones en un campo de investigación concreto es proporcionado por los criterios de revisión sistemática, que constituyen el núcleo de esta investigación (Williams *et al.*, 2020). La replicabilidad es un aspecto fundamental en este estudio, por lo cual, es indispensable mostrar la serie de pasos a seguir para la organización del trabajo de investigación (Sobieraj & Baker, 2021). En tal sentido, la metodología está estructurada con el fin de responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el impacto del clima organizacional en el rendimiento académico de los estudiantes en la educación básica?
- ¿Cuáles son los principales factores que afectan el clima organizacional en escuelas de educación básica?

Esto se hace para evitar distintos vacíos en la argumentación de estas fuentes seleccionadas. Para tal fin, se ha elaborado un diagrama de flujo en base al método Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page *et al.*, 2021), para brindar una imagen didáctica de los mecanismos de inclusión y descarte de resultados. En tal sentido, se ha elaborado el siguiente modelo de diagrama de flujo:

Figura 1. *Diagrama de flujo Prisma*



Nota. Elaboración propia

A partir de la figura anterior, se han proporcionado los lineamientos de selección, la cual se realiza a partir de criterios de inclusión y exclusión que son pertinentes para la adecuada adquisición de fuentes. Las fuentes deben haber sido publicadas entre 2020 y 2024, siendo pertinente que sean artículos originales, de revisión sistemática o bibliográfica, e incluso metaanálisis. Asimismo, se seleccionarán artículos cualitativos, cuantitativos y mixtos, descartando trabajos de investigación con otro tipo de formatos (monografías, ensayos, tesis, entre otros).

Los idiomas español e inglés son prioridad en la adquisición de artículos, debido a la accesibilidad de la información. Del mismo modo, es imprescindible que tengan una metodología bien estructurada para obtener datos de manera más ordenada. Los criterios de inclusión utilizados para filtrar los resultados conforme al contenido se centraron en los estudios que presentan estrategias de mejora en el clima organizacional, instrumentos y herramientas que optimizan la enseñanza escolar, factores que determinan una adecuada gestión institucional, aspectos que los trabajadores necesitan para su bienestar, desafíos en el proceso de mejora continua, capacitación de personal y liderazgo administrativo.

En cuanto a las bases de datos utilizadas, se han escogido tres herramientas de búsqueda de información para obtener resultados relevantes en torno al tema central del estudio: Google académico, SciELO y ERIC. Así también, se utilizaron como estrategia de búsqueda diferentes palabras clave, las cuales fueron estructuradas a partir de operadores booleanos (Jakobović *et al.*, 2021). Estas palabras clave se organizaron según lo presentado en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Bases de datos y operadores booleanos*

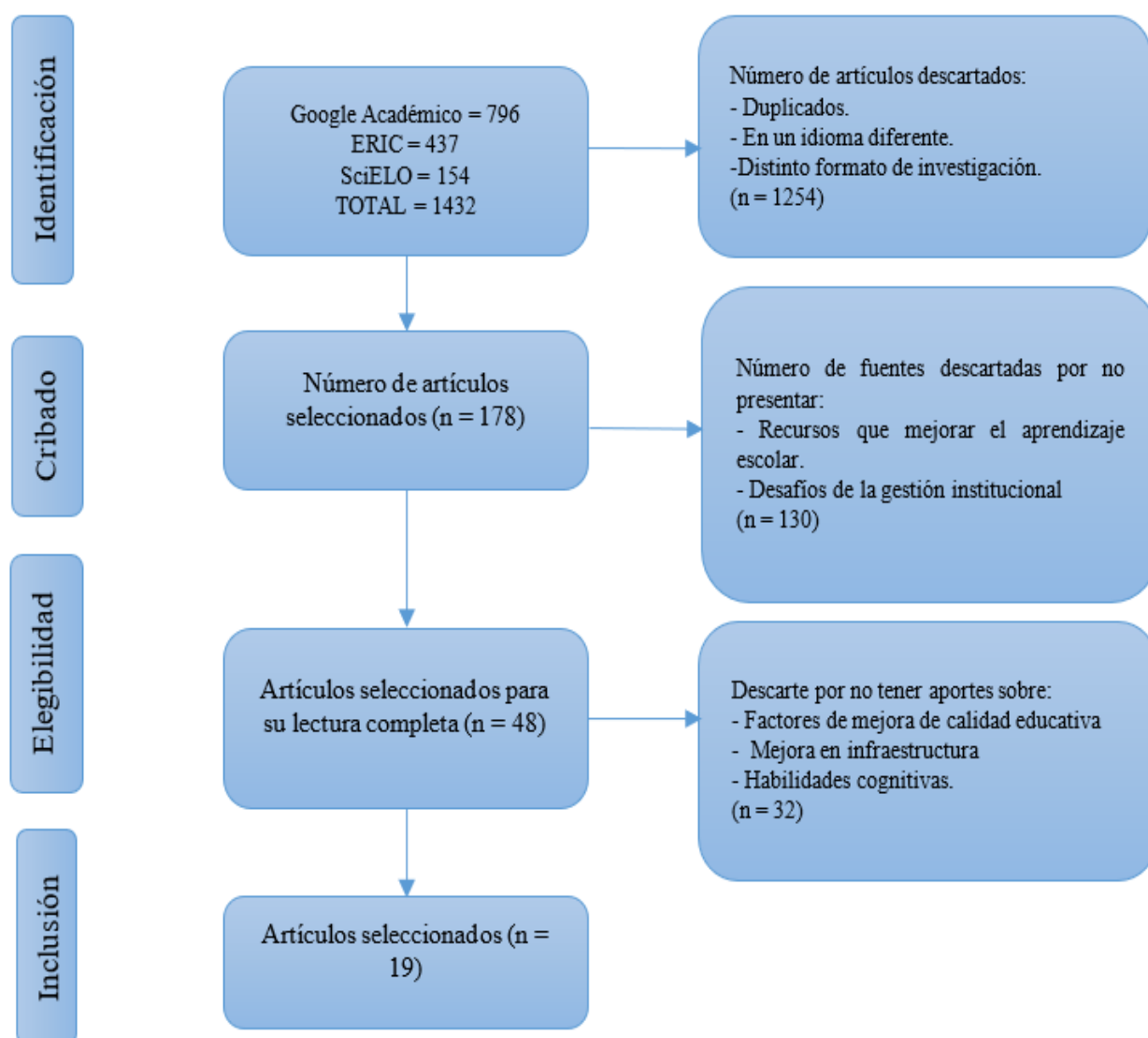
SciELO	(clima organizacional) AND (educacion)
	(mejora) AND (institucional) AND (educacion)
	(gestion institucional) AND (calidad educativa)
Google Académico	“clima organizacional” AND “calidad educativa” AND “educación básica”
	clima organizacional en la escuela
ERIC	organizational climate in primary education improvement of quality education
	educational quality improvement institutional management

Nota. Elaboración propia.

4.2. Resultados

Concerniente a los resultados obtenidos, se han recopilado un total de 1432 artículos, los cuales pasaron por un proceso de descarte y selección, tomando en cuenta los criterios de inclusión anteriormente señalados. Es así que se descartaron un total de 1254 fuentes que presentaban un idioma diferente al inglés y español, un formato distinto al establecido para la selección y duplicidad en los artículos encontrados. Luego, fue imprescindible contar con hallazgos en materia de recursos técnicos que mejoren la calidad educativa y desafíos del clima organizacional. Esto dio como resultado un total de 48 artículos para realizar su lectura completa, siendo fundamental la selección de fuentes que desarrollen factores que mejoren la calidad educativa, así como la consideración de la infraestructura escolar y habilidades a desarrollar. Esto produjo un total de 19 artículos para ser analizados y discutidos, extrayendo los hallazgos más relevantes y que sean propicios para los fines de estudio.

Figura 2. *Diagrama de flujo Prisma*



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 2 se presentan los hallazgos de las fuentes seleccionadas. Se puso el foco en los aportes que servirán para el apartado de análisis, resaltando los requerimientos que una institución educativa básica debe tener para mejorar la calidad de enseñanza.

Tabla 2. Hallazgos de artículos seleccionados

N	Autor	Título	Revista	Hallazgos
1	Canli & Özdemir (2022)	The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions.	<i>I.E: Inquiry in Education</i>	Se muestra al director como el agente encargado de brindar a los docentes los recursos necesarios e incluirlos en las conversaciones para mejorar el nivel educativo. Esto supone una motivación adicional en el colaborador, puesto que promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad con la institución.
2	García et al. (2022).	Una revisión sistemática de la calidad educativa virtual en Perú.	<i>Tribunal. Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas.</i>	La calidad en la educación virtual representa la eficacia de los procesos administrativos, puesto que la gestión institucional debe priorizar una formación poco ortodoxa, que incluye plataformas digitales y el uso de los medios de comunicación de vanguardia.
3	Goagoses et al. (2024).	A systematic review of social classroom climate in online and technology-enhanced learning environments in primary and secondary school.	<i>Education and Information Technologies.</i>	Esta revisión resalta la importancia de que las instituciones educativas consideren la inclusión de tecnologías emergentes y el diseño de entornos de aprendizaje en línea que fomenten un clima social positivo, lo que implica una adaptación organizacional para aprovechar al máximo estas herramientas.

4	Kaya (2021).	Investigation of Factors Affecting Organizational Innovativeness in Schools.	<i>I.E: Inquiry in Education</i>	Este estudio destaca la capacitación del personal para organizar actividades de formación y mejorar las habilidades de liderazgo de los administradores escolares. También menciona que se deben organizar entrenamientos en el lugar de trabajo sobre la gestión de innovación y fomentar la participación del personal docente en conjunto con los directivos de la institución.
5	Papanthymo & Darra (2022).	Defining Quality in Primary and Secondary Education.	<i>International Education Studies.</i>	La calidad en la educación se centró en la conducta de los estudiantes y la motivación que estos tienen con su proceso de aprendizaje. En tal sentido, se destaca la incursión de elementos como el respeto a la diversidad, el espíritu de equipo y aspectos cognitivos y emocionales.
6	Sangsurin <i>et al.</i> (2020)	A model of casual relationships affecting the effectiveness of primary schools under Khon Kaen Primary Education Service Area.	<i>International Journal of Higher Education.</i>	Se tiene en cuenta que se puede medir el liderazgo académico mediante el estímulo del desarrollo del personal, dirección de las funciones de cada trabajador, la estimulación de la inteligencia y la promoción de un clima de aprendizaje académico eficaz. De la misma forma, es necesario el apoyo para adecuar el ambiente escolar de manera que el estudiante sienta comodidad y orden. Para ello, el comportamiento del maestro debe ser adecuado.

7	Sullanmaa <i>et al.</i> (2022).	The interrelationship between pre-primary and early primary school teachers learning in the professional community and burnout: a person-centered approach.	<i>European Early Childhood Education Research Journal.</i>	La administración institucional educativa debe proporcionar un clima constructivo y cómodo para que los docentes que llevan consigo labores e información sobre evaluaciones estudiantiles, compartan opiniones para un aprendizaje colectivo y cambios en el currículo escolar.
8	Tahira <i>et al.</i> (2021).	Analysis of low equality education at primary level in public sector in Pakistan.	<i>International Journal of Curriculum and Instruction.</i>	Para una educación de calidad, la infraestructura es fundamental, así como el seguimiento de las evaluaciones del rendimiento estudiantil. No obstante, se tiene que trabajar arduamente en la eficiente administración de conocimiento, puesto que las falencias en recursos estructurales tienden a ser un motivo de deserción escolar.
9	Veletic <i>et al.</i> (2023).	Teachers and principals perceptions of school climate: the role of principals leadership style in organizational quality.	<i>Educational Assessment, Evaluation and Accountability.</i>	El liderazgo es un factor primordial en la administración educativa, ya que resalta una respuesta positiva en el clima escolar, la cual es fortalecida mediante este fomento de liderazgo. Existe el liderazgo educativo y distribuido, este último tiene más influencia en el clima escolar. Esta enseñanza de liderazgo engloba la participación activa del personal y los estudiantes en decisiones escolares, así como en la responsabilidad de los docentes de adquirir nuevas habilidades de enseñanza.

1	Ralda <i>et al.</i> (2024).	La mejora de la competencia digital docente, avanzando hacia la madurez digital institucional: una revisión sistemática.	<i>EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa.</i>	Se establecen distintos ejes con los cuales la educación primaria puede mejorar. Esto se estructura a partir de las necesidades tecnológicas y digitales de los estudiantes. Para ello, la formación continua de los docentes proporciona habilidades técnicas y estrategias innovadoras en el currículo. Asimismo, es importante el asesoramiento en el desarrollo de habilidades digitales para la generación de contenido y recursos tecnológicos acorde a las necesidades del estudiante.
1	Hidayat & Patras (2024).	Teacher innovativeness: The effect of self-efficacy, transformational leadership, and school climate.	<i>Journal of Pedagogical Research.</i>	La innovación docente puede ser fortalecida a partir de la autoeficacia, el clima organizacional y la autoeficacia.
1	Çobanoğlu & Demir (2022).	Crisis Management, Agile Leadership, and Organizational Culture in Primary Schools.	<i>International Journal of Education & Literacy Studies.</i>	La gestión de crisis en las escuelas primarias va correlacionada con el denominado liderazgo ágil, el cual es esencial para gestionar los cambios repentinos en los procesos administrativos. Las escuelas deben tener una cultura organizacional que desarrolle estos dos elementos para potenciar las relaciones humanas y crear un espacio educativo saludable.

1	Khun-inkee-ree <i>et al.</i> (2021).	Working on Primary School Teachers Preconceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction.	<i>International Journal of Instruction.</i>	La satisfacción laboral tiene una relación directa con el clima organizacional. La plana docente siente una satisfacción grande al entablar una relación adecuada con el estudiante. El docente, al ver que los jóvenes se sienten cómodos en sus clases y muestran cooperación, tienen una experiencia satisfactoria.
1	Cuéllar <i>et al.</i> (2021).	Educational continuity during the pandemic: Challenges to pedagogical management in segregated Chilean schools.	<i>Perspectives in Education</i>	Los desafíos en el ámbito escolar derivan de la escasez de un enfoque reflexivo en el currículo, así como los problemas de conectividad y retroalimentación. Este estudio hace un análisis sobre la importancia de fomentar las habilidades socioemocionales, así como distribuir herramientas e instrumentos de aprendizaje a los jóvenes estudiantes, que sirvan para engrandecer las experiencias en su formación.
1	Ugarte <i>et al.</i> (2020).	The need of autonomy for flexible management in the fostering of school quality.	<i>International Journal of Leadership in Education.</i>	Un desafío a considerar es la falta de autonomía que diferentes escuelas padecen, lo que impide establecer salarios adecuados para los colaboradores. La autonomía significa la diversidad de alternativas para que los estudiantes ejerzan la elección sobre lo que les satisface y beneficia. De la misma manera, esta flexibilidad debe estar presente en el personal escolar, siendo fundamental para la innovación docente.

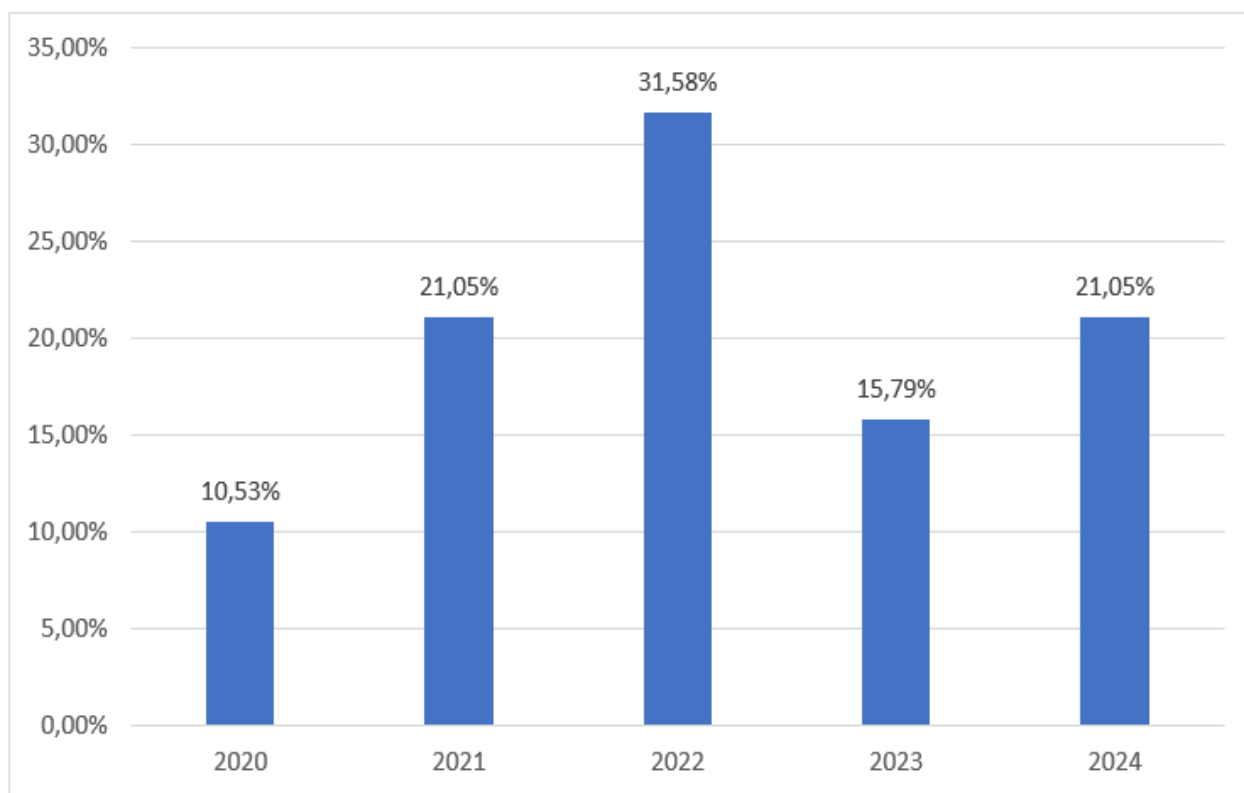
6	Meirani & Intania (2023).	Key Elements of Total Quality Management Implementation in Vocational High School.	<i>International Conference on Research in Education and Science.</i>	Se toman en consideración distintos aspectos que tienen un impacto significativo en la gestión de la calidad total. El liderazgo, el compromiso y el enfoque del cliente, motivación, la mejora continua, la capacitación constante, entre otros, se muestran como factores indispensables para alcanzar un alto rendimiento y un servicio educativo de calidad.
1	Wang (2022).	A Management Analysis of Art Education Situation for Middle School Students in China.	<i>Journal of Education and Learning.</i>	Se propone mejorar la calidad educativa por medio de la implementación del aprendizaje creativo y artístico. Esto genera que se estimule el pensamiento creativo, así como explorar las capacidades de los estudiantes en entornos nuevos, siendo indispensable el pensamiento lógico y el pensamiento en imágenes.
1	De la Fuente-Anuncibay et al. (2023).	Edutainment, Gamification and Nutritional Education: An Analysis of its Relationship with The Perception of Organizational Culture in Primary Education.	<i>Sage Open.</i>	Las diferentes formas de suministrar conocimientos de manera didáctica y eficiente se dan por medio de talleres educativos. Los juegos interactivos son parte del entretenimiento educativo y requieren de la incorporación de tecnología, por esta razón, las escuelas deben estar bien capacitadas para orientar a los docentes en el uso de estas herramientas.

1	Yáñez-Goyes <i>et al.</i> (2024).	Las TIC en la enseñanza del inglés para la educación básica: una revisión sistemática.	593 <i>Digital Publisher CEIT.</i>	Se propone la integración de las TIC para la ampliación de plataformas que brindan contenido interesante para el aprendizaje. Esto provoca que la metodología de enseñanza se base en las necesidades del estudiante, en tal sentido, se trata de un tipo de aprendizaje autodirigido.
---	--------------------------------------	---	--	--

Nota. Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, se puede establecer la actualidad de las fuentes seleccionadas a partir de la medición de la representatividad, según los años de publicación de los artículos obtenidos. En tal sentido, los artículos publicados en el año 2022 representan la mayoría de los resultados, siendo un 31.58 % del total, mientras que las fuentes del año 2020, con solo un 10.53 % de representatividad en los resultados, es el porcentaje más bajo. Por otro lado, las investigaciones realizadas en 2021 y 2024 igualan en la representatividad en el presente estudio con 21.05 %; mientras que los trabajos de investigación del año 2023 abarcan solo el 15.79 % del total. Esto puede graficarse de la siguiente manera:

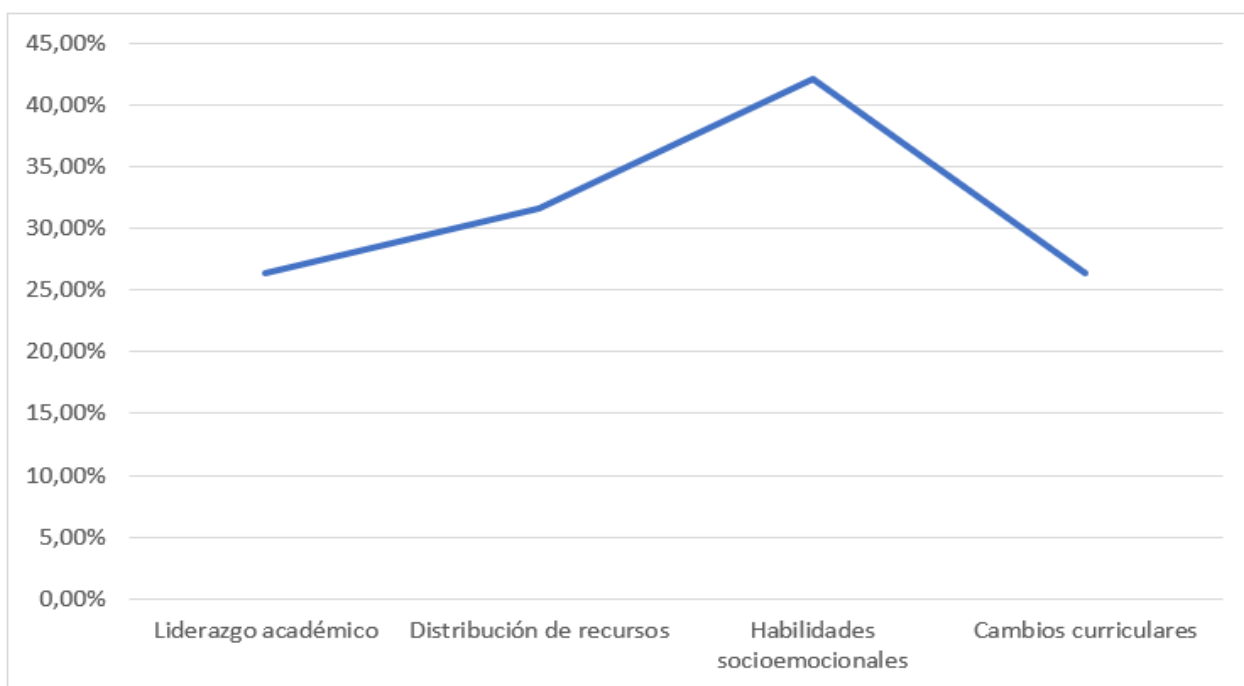
Figura 3. *Año de publicación de los artículos*



Nota. Elaboración propia

Al adquirir fuentes con información diversa, se ha podido identificar tres ejes temáticos en el contenido de los resultados. Esto se realiza para presentar las características de los artículos seleccionados, destacando las tendencias más resaltantes que serán abordadas en el análisis respectivo. La secuencia de temas que a continuación se observarán, están distribuidas según el porcentaje de fuentes en las cuales aparecen, lo cual se evidencia en el siguiente gráfico:

Figura 4. *Temáticas encontradas*



Nota. Elaboración propia

4.3. Discusión

La mejora en la calidad educativa no solo engloba a los estudiantes, sino también a los docentes, puesto que, sin ellos, no se podría realizar de manera eficiente los procesos de enseñanza. Es indispensable que los maestros adquieran capacidades conductuales y habilidades cognitivas que plasmen un buen manejo de la información, así como la influencia que ellos pueden ejercer con los jóvenes para que estos se muestren capaces de asumir responsabilidades en su formación escolar.

Esto lleva a que, según Papanthymou & Darra (2022), los estudiantes tiendan a invertir su tiempo y esfuerzo en adquirir nuevos conocimientos, y el estudio se vuelve un motor en su rendimiento escolar, lo cual sucede cuando estudiar tiene un sentido muy profundo para ellos. Por ello, las instituciones tienen el deber de suministrar espacios de generación de conocimiento, así como disponer de herramientas tecnológicas que sean del agrado del estudiante. Para Goagoses *et al.* (2023), las tecnologías sirven a los docentes para la comunica-

ción constante con sus estudiantes, lo cual beneficia la relación y fortalece la consolidación de un clima organizacional adecuado para todos.

Según Yáñez-Goyes *et al.* (2024), la implementación de herramientas tecnológicas o TIC permite a los estudiantes explorar métodos innovadores de aprendizaje que fortalecen la independencia del docente y generan espacios nuevos de formación. Para Ralda *et al.* (2024), la incursión de estos elementos digitales y tecnológicos supone una respuesta a las necesidades inmediatas del estudiante; asimismo, la mejora conlleva la adopción de métodos de enseñanza que garanticen el uso de estas herramientas y también capacitar a los docentes para brindar un servicio educativo eficiente.

El suministro de materiales es una tarea relevante para la institución, ya que adecúa al aprendizaje a entornos nuevos, tal como indica De la Fuente-Anuncibay (2023), pues ofrece la alternativa del aprendizaje basado en juegos, cuya presencia es sólida en los entornos digitales. Para la gestión institucional es fundamental la incursión de la innovación organizativa, que se consolida a partir de la adecuada gestión de recursos. Para Kaya (2022), el obstáculo más grande es el poco análisis de la densidad poblacional, al no tener una eficiente distribución de estudiantes los recursos pueden escasear y, con ello, reducir las posibilidades de un desarrollo significativo de la innovación escolar.

Por tal motivo, la directiva de la institución, según Papanthymou & Darras (2022), debe ser eficiente con la adquisición de recursos y brindar el acceso correspondiente al docente. Su participación activa favorece el desempeño que puedan mostrar en el salón de clases, ya que al sentirse importantes en la institución, aumenta el compromiso con su trabajo. Para García *et al.* (2022), el uso de instrumentos tecnológicos no solo beneficia al docente, sino al personal administrativo, ya que su trabajo es más sencillo al incursionar con estas herramientas.

El clima organizacional tiene una gran importancia en el rendimiento de los jóvenes estudiantes. Establecer condiciones favorables para la comodi-

dad del estudiante es fundamental, puesto que produce la obtención de logros académicos (Canli & Özdemir, 2022; Khun-inkeeree *et al.*, 2021). Esto es resultado de la implementación de procesos y estrategias que mejoran la calidad educativa, algo que se observa mediante enfoques flexibles en la malla curricular, efectuadas en la disposición de personal en espacios de forma ordenada, generando grupos de trabajo disponibles para actividades creativas con los estudiantes (Ugarte *et al.*, 2020; Goagoses *et al.*, 2024). Los cambios a nivel curricular se dan a través de enfoques creativos de enseñanza, uno de ellos es la educación artística, que destaca la importancia de la filosofía educativa, que augura una vertiente en la calidad educacional (Sullanmaa *et al.*, 2022; Wang, 2022).

Un aspecto perjudicial es la poca capacidad de los docentes de formar de manera crítica a los estudiantes, puesto que tienden a limitarse a los contenidos más que a la reflexión y al análisis innovador y creativo (Tahira *et al.*, 2021; Kaya, 2021). En ese sentido, la innovación se resalta a partir de la influencia del liderazgo, puesto que, al gestionar el perfil de líder en docentes, desarrolla habilidades creativas para brindar apoyo académico (Sangsurin *et al.*, 2020; Wang, 2022).

De forma complementaria, para Çobanoğlu & Demir (2022), lo que crea un adecuado clima organizacional es la concatenación del liderazgo ágil, la gestión de crisis y los procesos de organización de la cultura de trabajo. Asimismo, Meirani & Intania (2023) hacen hincapié en fortalecer este tipo de liderazgo, puesto que mejora las relaciones sociales, así como la autorreflexión y crítica de los directores institucionales acerca de los procesos administrativos.

La aplicación de medidas para la mejora de la calidad educativa conlleva afrontar ciertos desafíos que comprometen los procesos tradicionales de organización. Para Tahira *et al.* (2021), los desafíos a afrontar van desde la poca organización administrativa hasta la escasa proporcionalidad de recursos físicos y digitales; a su vez, las normas políticas tampoco ofrecen un escenario

favorable para la incursión de medidas en beneficio de los jóvenes estudiantes. Según Ugarte *et al.* (2020), el manejo del espacio para el desenvolvimiento del personal y de los estudiantes tiende a ser uno de los mayores desafíos en la gestión institucional, junto con el establecimiento de salarios adecuados, lo cual dificulta la realización de deberes educativos con responsabilidad.

Por otro lado, Papanthymou & Darra (2022) insisten en que lo más resalante para los estudiantes y los docentes es la estimulación y retroalimentación en torno a las competencias emocionales, reflexivas y de gestión. La atención que se le da a las habilidades socioemocionales garantiza un trabajo conjunto en la realización de cambios en los contenidos y el currículo escolar. Tal como indican Tahira *et al.* (2021), la interacción no se limita a los estudiantes, sino también a los padres de familia; para ello, la institución debe gestionar reuniones con ellos de manera organizada para no interferir con la labor diaria del docente.

Para Hidayat & Patras (2024), es importante que el ambiente sea propicio, que brinde seguridad y valores humanos, donde lo fundamental sea la cooperación y la tolerancia. Esto también tiene una implicancia mayúscula con la gestión de riesgos y el eficaz establecimiento de un sistema de recompensas idóneo para el personal docente. Para ello, según Veletic *et al.* (2022), los directivos deben mantener una comunicación constante con el personal, pues la reciprocidad en la interacción entre ambos actores institucionales mejora el clima escolar favoreciendo la confianza hacia el trabajador, y los docentes se sentirán mucho más cómodos con su labor.

Esto es fundamental porque, para algunos docentes, existe una sensación de distanciamiento, y la exclusión que ellos puedan sentir puede perjudicar su rendimiento y su interés en participar en cambios curriculares (Veletic *et al.*, 2022). Este tipo de aspectos socioemocionales requieren de un manejo especial. La comodidad de los docentes se observa en la creatividad que ellos puedan de-

mostrar en la institución. La sinceridad en el trato y la comunicación social son aspectos beneficiosos para la creatividad organizativa y social, ya que aumenta la innovación y favorece el reflejo de la creatividad en los estudiantes (Canli & Özdemir, 2022; Cuéllar *et al.*, 2021).

4.4. Conclusión

En el presente artículo se ha recopilado información acerca de los factores que influyen en el clima organizacional y los mecanismos de gestión institucional para afianzar la mejora de la calidad educativa. La estimulación de las capacidades y habilidades socioemocionales tienen una incidencia mayúscula para generar un clima agradable para el personal docente, que a su vez se refleja en el bienestar del estudiante. Asimismo, la adquisición y distribución equitativa de recursos es un factor infaltable, así como el establecimiento del espacio a utilizar, puesto que permite que el estudiante encuentre por sí mismo formas nuevas de aprender y se fomente su responsabilidad individual.

A esto se complementa el liderazgo académico, que sirve de apoyo para los directivos institucionales para generar una organización innovadora, con una malla curricular adaptada a las necesidades del estudiante y la labor docente. Esto brinda ciertos enfoques innovadores en el proceso de aprendizaje, que se vinculan con la reflexión y la creatividad. Finalmente, la gestión institucional mejora al considerar diferentes variables a desarrollar, como los salarios de los docentes, la gestión pública y normativa, la distribución efectiva de estudiantes y la capacitación del docente en estos nuevos enfoques educativos.

CAPÍTULO V

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El manejo eficaz de una institución educativa no solo se centra en la gestión académica y operativa, sino también en la creación de un clima organizacional que fomente el aprendizaje, la colaboración y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa (Torres & Casusol, 2020). A su vez, la implementación de sistemas de gestión de calidad se ha vuelto crucial en un panorama educativo dinámico y en constante evolución para mejorar los procesos educativos y garantizar resultados óptimos en el aprendizaje de los estudiantes. Estos sistemas no solo tienen como objetivo cumplir con los estándares académicos, sino también crear un entorno donde el liderazgo es crucial para fomentar un ambiente de trabajo positivo.

La dirección estratégica y la promoción de la excelencia académica son definidos por un liderazgo efectivo. También influye en la cultura escolar, creando relaciones de confianza y fomentando la comunicación abierta, lo que aumenta la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa (Agüero & Dávila, 2024).

En resumen, la gestión efectiva y el clima organizacional en las instituciones educativas son esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes, el fortalecimiento de las habilidades del personal docente y administrativo, y el logro de los objetivos educativos. Las instituciones pueden transformar su entorno educativo en uno que fomente la innovación, la colaboración y el éxito académico a través de sistemas de gestión de alta calidad y un liderazgo

comprometido. Además, las instituciones educativas pueden preparar mejor a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI y contribuir de manera significativa al desarrollo de la sociedad en su conjunto, al centrarse en mejorar continuamente los procesos educativos y cultivar un ambiente de trabajo positivo.

5.1. Panorama de la educación y la gestión escolar

La educación enfrenta desafíos significativos a nivel mundial que requieren transformaciones profundas y sistémicas. Garantizar el acceso universal a una educación de alta calidad es uno de los principales desafíos. En muchos países, millones de niños y niñas aún no tienen acceso a la educación o asisten a escuelas con recursos limitados y calidad insuficiente, a pesar de los avances. La falta de acceso continúa generando ciclos de pobreza y desigualdad. Otra prioridad crítica es reducir las disparidades educativas, ya que las desigualdades en el rendimiento educativo entre diversos grupos socioeconómicos, étnicos y de género siguen siendo significativas. Por otro lado, es fundamental implementar políticas equitativas e inclusivas que aseguren que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y éxito para abordar estas disparidades (López, 2022).

Para Avunç & Çelik (2021), los sistemas educativos deben adaptarse a la diversidad de los estudiantes y proporcionar entornos de aprendizaje flexibles e inclusivos que reconozcan y valoren las diferencias individuales. Es fundamental preparar a los estudiantes para el siglo XXI con habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la comunicación, que son necesarias para prosperar en un mundo dinámico y globalizado. Además, existe una oportunidad significativa para transformar la educación al aprovechar el poder de las tecnologías emergentes. Sin embargo, para mejorar el aprendizaje sin perpetuar las brechas digitales, es esencial utilizarlas de manera efectiva y responsable. Una colaboración global, enfoques innovadores y un compromiso

firme para reformar los sistemas educativos para que todos los estudiantes estén preparados para enfrentar los desafíos del futuro son necesarios para abordar estos desafíos y aprovechar estas oportunidades.

A pesar de estos obstáculos, también hay avances significativos en la educación que dan motivos para la esperanza. La importancia de la educación, reconocida como un derecho fundamental y un pilar esencial para el desarrollo sostenible, ha aumentado en todo el mundo. Esta conciencia ha llevado a gobiernos y organizaciones internacionales a invertir más en educación, canalizando más recursos hacia la mejora de los sistemas educativos. Además, el uso de herramientas tecnológicas y métodos más efectivos en la enseñanza y el aprendizaje está cambiando la forma en que se enseña y aprende. La mayor participación de la comunidad educativa, incluidas las familias, las comunidades y otros interesados, mejora la educación y crea un entorno de apoyo y colaboración que beneficia al alumnado (Erturk & Ziblim, 2020).

Como señalan Tineo-Zaga *et al.* (2021), en las últimas décadas la educación en Perú ha experimentado avances significativos. La tasa de alfabetización ha aumentado significativamente, lo que refleja el esfuerzo del país por garantizar el acceso universal a la educación básica. La ampliación de la cobertura escolar ha permitido que más niños y jóvenes accedan a la educación en todos los niveles; además, gracias a las reformas y políticas educativas implementadas para elevar los estándares de enseñanza y aprendizaje, se han observado mejoras en el rendimiento académico. Sin embargo, a pesar de estos avances, todavía hay desafíos significativos por resolver.

En Perú, reducir las disparidades en el rendimiento académico entre estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos y zonas rurales y urbanas es una prioridad urgente. Otro desafío importante es mejorar la calidad de la educación, particularmente en las escuelas públicas, donde la enseñanza es desigual y se requiere un fortalecimiento de la formación inicial y continua de los docentes. Asimismo, el fortalecimiento de la gestión escolar es esencial para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos educativos, asegurarse de que

las instituciones educativas estén bien administradas y que los recursos se utilicen de manera efectiva para beneficiar a todos los estudiantes (López, 2022).

Por consiguiente, la educación en Perú se encuentra en un momento crítico. El país tiene el potencial de lograr una educación de alta calidad para todos sus ciudadanos si se abordan los desafíos de manera efectiva. Esto contribuiría significativamente al desarrollo social, económico y sostenible del país. Para avanzar hacia un sistema educativo inclusivo y equitativo, es necesario fortalecer la gestión escolar, mejorar la calidad de la enseñanza y reducir las brechas educativas. Perú tiene la capacidad de transformar su educación y asegurar un futuro prometedor para las próximas generaciones si todos los actores involucrados se comprometen con una visión compartida.

5.2. Sistema de gestión de calidad en la educación para la mejora del proceso educativo

De acuerdo con Morales & De la Yncera (2023), un sistema de gestión de calidad (SGC) en la educación es un marco de trabajo organizado y sistemático que permite a las instituciones educativas planificar, implementar, monitorear y mejorar continuamente sus procesos con el fin de alcanzar la calidad educativa. Este sistema se basa en la definición de objetivos claros, la implementación de políticas y procedimientos estandarizados, la evaluación continua de los resultados y la identificación de áreas de mejora. Las instituciones educativas pueden utilizar SGC para garantizar que todas las actividades y recursos cumplan con los estándares de calidad, lo que fomenta un entorno de aprendizaje efectivo y eficiente que beneficie a estudiantes, docentes y la comunidad en general.

Por otro lado, Montero-Mora & Cantón-Croda (2020) sostienen que el ciclo de mejora continua de planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA) es la base de un SGC educativo. La institución educativa establece su política y objetivos de calidad en la fase de planificación, definiendo una visión, misión y valores claros para la calidad educativa. La calidad se ve directamente afectada por

procesos clave como la gestión docente y la planificación curricular. Además, se analizan los riesgos potenciales y las oportunidades de mejora para garantizar el cumplimiento de los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos).

Los procesos planificados se llevan a cabo en la fase de ejecución para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. Esto incluye la asignación de recursos humanos, financieros y materiales adecuados, así como la capacitación del personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Los indicadores de calidad para cada proceso clave se monitorean y miden durante la fase de verificación, evaluando periódicamente si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Asimismo, las auditorías internas también son esenciales para encontrar áreas de mejora y garantizar que se cumplan los requisitos del SGC. Finalmente, en la fase de acción se analizan los resultados del monitoreo y las auditorías para tomar medidas correctivas y preventivas para resolver y prevenir que los problemas surjan de nuevo. Este ciclo permite la mejora continua de los procesos, alcanzando los objetivos de calidad educativa y optimizando el desempeño (Jiménez *et al.*, 2019).

Según Morales & De la Yncera (2023), implementar un SGC en la educación tiene muchas ventajas y abarca múltiples aspectos. En primer lugar, mejora la calidad educativa al permitir que las instituciones identifiquen y aborden las áreas que requieren atención, elevando los estándares educativos. Además, mejora la eficiencia y la eficacia de los procesos educativos, lo que resulta en una gestión más eficiente de las instituciones. El SGC también fomenta una cultura de calidad en la que todos los miembros del personal están comprometidos con la mejora continua. Además, el SGC ayuda a las personas a tomar mejores decisiones al brindarles información útil basada en datos. Por último, pero no menos importante, un mejor desempeño educativo aumenta la satisfacción de los estudiantes, los padres de familia, los maestros y otros interesados, lo que conduce a un entorno educativo más positivo y colaborativo.

Toda la institución debe comprometerse y trabajar para implementar un SGC en la educación; en ese sentido, es esencial sensibilizar a la comunidad educativa para que todos comprendan la importancia del SGC y las ventajas que puede aportar. Es fundamental formar un equipo de trabajo compuesto por representantes de diversas áreas para supervisar la implementación del SGC. Se pueden encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al realizar un diagnóstico de la situación actual. Una base clara para el SGC se establece al definir la política y los objetivos de calidad educativa basándose en los resultados del diagnóstico. Los procedimientos necesarios para la gestión de los procesos clave deben desarrollarse e implementarse para garantizar una ejecución estructurada. La capacitación del personal sobre el SGC y su funcionamiento garantiza una aplicación y comprensión adecuadas. Por último, pero no menos importante, el monitoreo y evaluación continuas del SGC permiten ajustes y mejoras constantes para garantizar la eficacia del sistema (Montero-Mora & Cantón-Croda, 2020).

En conclusión, la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC) en la escuela es esencial para la mejora continua del proceso educativo, ya que ofrece una estructura organizada que permite a las instituciones planificar, ejecutar, monitorear y ajustar sus procesos para alcanzar y mantener altos estándares de calidad educativa. El SGC ayuda a optimizar la gestión educativa, mejorar el desempeño académico y satisfacer las expectativas de todos los *stakeholders* involucrados al fomentar una cultura de mejora continua. Finalmente, un SGC bien implementado no solo mejora la calidad de la educación, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar con éxito los desafíos del mundo moderno, contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad.

5.3. El liderazgo y su influencia en el clima organizacional

Para Calderón (2023), el desempeño y el bienestar de una organización están fuertemente influenciados por el clima organizacional y el liderazgo. Un buen liderazgo puede crear un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por

la confianza, la cooperación y la motivación entre los miembros del equipo. Los líderes que inspiran, respaldan y valoran a sus empleados ayudan a crear un lugar de trabajo donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización. Por el contrario, un liderazgo deficiente puede crear un entorno desfavorable y peligroso, caracterizado por la falta de comunicación, la desmotivación y el conflicto, lo cual tiene un impacto negativo significativo en la productividad y el bienestar de los empleados.

Para Portilla *et al.* (2023), el liderazgo es la capacidad de persuadir a un grupo de personas para lograr objetivos compartidos. Un líder eficaz no solo dirige, sino que también inspira y motiva a su equipo, fomentando una confianza mutua y un sentido de propósito compartido. Este tipo de liderazgo garantiza que cada miembro del equipo contribuya significativamente al éxito de la organización al desarrollar sus propias habilidades y capacidades; mientras que el clima organizacional se refiere a la percepción colectiva que los empleados tienen del lugar de trabajo. El entorno físico, las interacciones interpersonales, las políticas organizacionales y las prácticas de gestión son parte de esto. El conflicto, la desconfianza y la falta de compromiso son signos de un clima organizacional negativo, mientras que un clima organizacional positivo se caracteriza por la satisfacción laboral, la colaboración efectiva y la motivación intrínseca de los empleados.

El clima organizacional se ve afectado de varias maneras por el liderazgo. El estilo de liderazgo que adoptan los líderes, las habilidades de comunicación y la capacidad para motivar a los empleados son factores clave en la creación de un entorno laboral positivo. Los líderes pueden crear un ambiente de trabajo saludable donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización si pueden comunicarse de manera abierta, fomentar la participación activa y reconocer las contribuciones individuales (Vilcanqui *et al.*, 2022).

Zeta *et al.* (2020) sostienen que, al establecer bases de confianza, respeto y apoyo mutuo entre líderes y empleados, el liderazgo efectivo es esencial para crear un clima organizacional positivo. Los líderes fomentan la confianza y el

respeto para que los empleados se sientan valorados y seguros de compartir sus ideas. Los líderes también facilitan un intercambio constante de información al promover una comunicación abierta y transparente. Esto fortalece la cohesión y la colaboración dentro del equipo. Por lo tanto, el trabajo en equipo y la colaboración mejoran la eficiencia operativa y fortalecen las relaciones entre los miembros de la organización, lo que crea un entorno donde todos se sienten motivados para lograr objetivos compartidos. Finalmente, reconocer y recompensar los logros individuales y colectivos, y brindar oportunidades claras de desarrollo profesional hace que los empleados se sientan valorados y comprometidos con el progreso y el éxito de la organización.

En conclusión, el clima organizacional y el liderazgo son factores fundamentales que determinan la salud y el rendimiento de una organización. Un buen liderazgo crea una cultura y valores compartidos en una empresa; asimismo, los líderes pueden transformar un entorno de trabajo en uno donde los equipos se sientan empoderados, motivados y capaces de colaborar de manera efectiva para alcanzar metas colectivas significativas al cultivar un clima organizacional positivo, donde la confianza, la comunicación abierta y el reconocimiento son prioritarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anchelia, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P. & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 899. <https://doi.org/10.20511/PYR2021.V9NSPE1.899>

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/ii-sue.20072872e.2021.33.854>

Agüero, E., & Dávila, R. C. (2024). Relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional de las escuelas de educación de una universidad pública de Perú. *Revista Conrado*, 20(98), 471-479. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3773>

Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G., & López-Pérez, J. F. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría y Administración*, 68(1), 141-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721845>

Andia, W., Yampufe, M., & Antezana, S. (2021). University Social Responsibility: From the Social Approach to the Sustainable Approach. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000300019&lng=es&tlng=en.

Apaza, M., & Rivera, J. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1367-1374. <https://doi.org/10.33996/revis-tahorizontes.v6i25.418>

Arjona-Granados, M., Lira-Arjona, A., & Maldonado-Mesta, E. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>

Astete, E. J., Silvera, H., Chambilla, H. Y., & Coayla, L. L. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584-3597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2862

Avunç, F., & Çelik, V. O. (2021). Examining How Management Skills of School Administrators Contribute to Organizational Climate according to the Perceptions of Teachers Working in Public High Schools: Konya Province Case. *Education Quarterly Reviews*, 4(1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3836479

Barba, L. C., & Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>

Bárcenas, M., Trujillo, E., Manuel, F., García, R., Flores, F. & Carrillo, A. (2024) Aplicación de la metodología Balanced Scorecard en la gestión Institucional de una Institución de Educación Superior. *Foro de Estudios sobre Guerrero*, 10(1), 50-55. <https://doi.org/10.62384/fesgro.v10i1.285>.

Barriga, J. B., Orbegoso, J. F., & Colán, B. A. (2023). Calidad educativa en instituciones de educación básica regular. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 927-941. <https://doi.org/10.33996/revis-tahorizontes.v7i28.564>

Bocanegra, M. E., & Apolaya, J. P. (2021). Participación de los padres de familia en el desarrollo integral del estudiante, necesidad de una adecuada gestión institucional en la realidad educativa rural. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3701-3722. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.559

Bonacci, I., Mazzitelli, A., y Morea, D. (2020). Evaluación del clima entre la excelencia laboral y la innovación organizacional: ¿qué es lo primero? *Sustainability*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/su12083340>

Botello, E., Beltrán, B., & Cárdenas, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *Edumecentro*, 13(1), 283-289. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000100283&lng=es&tlng=es.

Calderón, D. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. *Killkana Sociales: Revista de Investigación Científica*, 7(1), 53-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075843>

Camacho, L. T., Zúñiga, T. N. M., & Gómez, R. J. M. (2021). Indicadores metodológicos y factores que intervienen en la calidad educativa en colegios del sector privado. *Revista Boletín Redipe*, 10(13), 760-772. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i13.1787>

Canli, S. & Özdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. *I.E.: Inquiry in Education*, 14(1). <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>

Chagray, N., Ramos y Yovera, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 3297. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Chaves-Manzano, H. R., & Ordoñez-López, I. D. P. (2020). Cavilaciones sobre la evaluación y la calidad educativa en Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 66-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7220308>

Çobanoğlu, N. & Demir, S. (2022). Crisis Management, Agile Leadership, and Organizational Culture in Primary Schools. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 10(2), 92-101. <http://dx.doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.10n.2p.92>

Cuéllar, C., Guzmán, M.A., Lizama, C., & Faúndez, M.P. (2021). Educational continuity during the pandemic: Challenges to pedagogical management in segregated chilean schools. *Perspectives in Education*, 39(1), 44-60. <https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v39.i1.4>

De la Fuente-Anuncibay, R., Sapio, N., Ortega-Sánchez, D., & Cuesta Gómez, J. L. (2023). Edutainment, Gamification and Nutritional Education: An Analysis of Its Relationship with The Perception of Organizational Culture in Primary Education. *Sage Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231156867>

Erturk, A., & Ziblim, L. (2020). Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 1-22. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/52308/684936>

Estrada, E., Roque, M., Paredes, Y. & Quispe, R. (2020). Clima organizacional y síndrome de burnout en docentes de una institución educativa de educación básica de la ciudad de Puerto Maldonado. *ProSciences. Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(33), 41-48. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss33.2020pp41-48>

Flores, M., Aspiros, J., Bonilla, E., & Solano, M. (2021). The intangible assets of the teaching staff and their relationship with institutional management. *Conrado*, 17(81), 277-284. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400277&lng=es&tlng=en.

Fuster, J. K., Hermoza, A. F., Romero, L. M., & Fuster, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación & Amp; Desarrollo*, 32(2), 157-184. <https://doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224>

García, R., Huamán, D. & Tacaila, J. (2022). Una revisión sistemática de la calidad educativa virtual en Perú. Tribunal. *Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 2(3). <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.2i3.18>

Goagoses, N., Suovuo, T., Winshchiers-Therophilus. J. Suero, C., Pope, N., Rötkönen, E. & Sutinen, E. (2024). A systematic review of social classroom climate in online and technology-enhanced learning environments in primary and secondary school. *Education and Information Technologies*, 29, 2009-2042. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11705-9>

Gómez, C. M. . (2022). Factores de Gestión del Clima Organizacional de Seguridad sobre los Riesgos y Accidentes en el Trabajo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 4(5), 312-330. <https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/308>

Gonzáles, J., Ramírez, R., Terán, N. T., & Palomino, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

González, M., Rodríguez, R., & Parra, J. (2024). Preparación de directivos educacionales en clima organizacional. Un estudio en secundarias básicas. *Opuntia Brava*, 16(2), 240-252. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntia-brava/article/view/1824>

Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000100003&lng=es&tlng=es.

Gulden, M., Saltanat, K., Raigul, D., Dauren, T., & Assel, A. (2020). Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review. *Cogent Business & Management*, 7. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217>.

Hernández, R., Arévalo, F., Aguayo, J., Martínez, E., León, A., & Rivera, S. G. (2021). La cultura-clima organizacional en la actitud, productividad y servicio. *RelbCi*, 8(3), 110-123. <http://www.reibci.org/publicados/2021/dic/4400666.pdf>

Hidayat, R. & Patras, Y. (2024). Teacher innovativeness: The effect of self-efficacy transformational leadership, and school climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1). <https://doi.org/10.33902/JPR.202424547>

Hussainy, S. S. (2022). Organizational Climate: From Literature Review to Agenda Ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Organizational climate studies: integrative review. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601189&lng=es&tlng=en.

Jakobović, D., Picek, S., Martins, M., & Wagner, M. (2021). Toward more efficient heuristic construction of Boolean functions. *Applied Soft Computing*, 107, 107327. <https://doi.org/10.1016/J.ASOC.2021.107327>.

Jihuallanca, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160–2174. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>

Jiménez, M. A., Galván, M. K., Navarrete, R., & Rangel, M. A. (15-17 de mayo de 2019). *Sistemas de Gestión de Calidad: una estrategia clave para la competitividad de las Mipymes*. Investigación en la Educación Superior, Morelia, Michoacán, México. https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Lopez-Barberena/publication/373584054_InvestigacionenlaEducacionSuperior-Morelia2019-AcademiaJournals-Tomo09/links/64f21946827074313fefed36/Investigacion-en-la-Educacion-Superior-Morelia-2019-Academia-Journals-Tomo-09.pdf

Kaya, M. (2021). Investigation of Factors Affecting Organizational Innovativeness in Schools. *I.E.: Inquiry in Education*, 13(2). <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol13/iss2/9>

Khun-inkeeree, H., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W., Yusof, M. R., & Omar-Fauzee, M.S. (2021). Working on perception of primary school teacher on organizational climate and their job satisfactions. *International Journal of Instruction*, 14(3), 567-582. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14333a>

Loor, T. D., & Hinojosa, J. A. (2023). El clima organizacional en las instituciones de educación superior. Miradas contextuales de investigación y cooperación interuniversitaria. En A. Cuzme, *Miradas Contextuales de Investigación y Cooperación Interuniversitaria* (pp. 39-62). Uleam. <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2023/09/libro-miradas-contextuales-investigacion.pdf#page=49>

López, R. (2022). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(2), 137-161. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1643>

Lythreatis, S., El-Kassar, A. N., Smart, P., & Ferraris, A. (2022). Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09856-3>

Macías-Cedeño, M., Andrade-Loor, P., Mendoza-Cedeño, B., & Vásquez-Haro, M. (2023). Clima organizacional y desarrollo institucional. *Cienciamatria*, 9(16), 131-142. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i16.1034>

Martínez, I. (2024). El liderazgo directivo en la educación en tiempos de pandemia: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*, 24, 1538-1543. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1538-1543>

Martínez, J. (2023). Optimizando la Evaluación de la Calidad Educativa y Gestión Administrativa en Instituciones de Loja, Ecuador: Un Enfoque Participativo e Innovador. *Revista de Epistemología y Ciencias Sociales*, 4(2), 41-54. <https://revistaaxenthos.org/index.php/Axenthos/article/view/40>

Meirani, R. K., & Intania, N. (2023). Key elements of total quality management implementation in vocational high school. In M. Koc, O. T. Ozturk, & M. L. Ciddi (Eds.), *Proceedings of ICRES 2023: International Conference on Research in Education and Science* (pp. 424-439). Cappadocia, Turkiye: ISTES Organization

Mejía-Rodríguez, D., & Mejía-Leguía, E. (2021). Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 702-715. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.25-3.38>

Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>

Meza, L. F., Torres, J. S., & Mamani-Benito, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23-35. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>

Montero-Mora, J., & Cantón-Croda, R. (2020). Validación de un instrumento para medir satisfacción de usuarios en instituciones educativas del sector privado: ciudad de Xalapa-Enríquez (México). *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 122-136. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2727>

Morales, K. A., & De la Yncera, N. de la C. (2023). Conocimientos, actitudes y comportamientos acerca del sistema de gestión de la calidad en los miembros de una institución educacional privada de la Araucanía, Chile. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2355-2380. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5493

Morales, K. A., & Loncón, C. I. (2023). Mejora del modelo de gestión por procesos de una institución de educación superior estatal del sur de Chile. *Revista Imaginario Social*, 6(2). <https://doi.org/10.59155/is.v6i2.107>

Moreno, A. (2024). Incidencia de la gestión institucional en el bienestar de los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja (Ecuador). *Desde el Sur*, 16(1), e0013. <https://dx.doi.org/10.21142/des-1601-2024-0013>

Mutonyi, B., Slåtten, T., y Lien, G. (2020). Clima organizacional y desempeño creativo en el sector público. *European Business Review*, 32, 615-631. <https://doi.org/10.1108/ebr-02-2019-0021>

Muñoz, H. K., Tuesta, W. V., Nolasco, F. A., & Menacho, J. D. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262

Muñoz, M., Tapia, N., Pineda, I. J., & Pacheco, A. (2021). Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 437-450. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8149634>

Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, Saputra, E., Rizki, M., Sova, M., Sidik, M., Nurhayati, 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), 119-130. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>

Ordoñez, C. G., Castillo, D., Ordoñez, A., & Orbe, M. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>

Oseda, D., Mendivel, R., & Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 207-236. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>

Pacco, R. & Dávila, O. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809

Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03-Lima. *International Journal of Information Research and Review*, 7(02), 6714-6719.

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, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V., Whiting, P. & 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.recesp.2021.06.016>

Papantymou, A. & Darra, M. (2023). Defining Quality in Primary and Secondary Education. *International Education Studies*, 16(2), 128-149. <https://doi.org/10.5539/ies.v16n2p128>

Paredes, M. E. (2022). *Clima institucional y la percepción de la comunidad educativa “Shuji Kitamura” N. 101 Santa Anita UGEL N 06* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c2c-f2b3f-cb01-4a3f-82eb-f4dffcf6314/content>

Pascual, C., López, V. M., & Hortigüela, D. (2022). La participación del alumnado en la evaluación y la formación permanente del profesorado como herramienta de transparencia y mejora de la calidad educativa. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 15(31). <https://hdl.handle.net/11162/249763>

Paz, G., Vargas, Y., Villegas, E., Solís, E. S., Vázquez, M. E., & Gutiérrez, A. (2022). El comunicador organizacional: procesos de relación y vinculación para el desempeño profesional : The organizational communicator: relationship and link processes for their professional performance. *Journal Archives of Health*, 3(3), 591-599. <https://doi.org/10.46919/archv3n3-005>

Peralta, M., Horna, E., Horna, E., & Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>

Pérez, J. (2022). Correlación entre la calidad educativa y desempeño docente, una mirada al caso panameño. *Acción y Reflexión Educativa*, (47), 83-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9100757>

Pérez, K. R., Reyes, J. G., & Aguirre, J. (2022). Inteligencia emocional y clima laboral en el departamento de recursos humanos de una institución pública de educación superior de la ciudad de Chihuahua. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4257-4281. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2557

Pineda, I. S. (2023). Políticas y prácticas para el aseguramiento de la calidad de los programas de postgrados en la UPNFM con miras a la acreditación. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 223. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585651>

Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-151. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>

Portilla, S., Fabrizzio, R., Romani, U., & Rivera, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

Prasetyo, M. A. M. (2021). The Effects of Organizational Climate and Transformative Leadership on Islamic Boarding School Teacher Performance. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(2), 214-235. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595>

Quiroz, E. N., & Sigcho, C. R. (2023). Análisis de los factores determinantes de la calidad educativa. *Revista Esprint Investigación*, 2(1), 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9365772>

Quispe, W. A., Zevallos, L. C., & Sangama, J. L. (2020). Calidad educativa y gestión institucional en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Perú. *Delectus*, 3(2), 27-35. <https://doi.org/10.36996/delectus.v3i2.48>

Rakha, E. M., Dawood, W., & Abdelrazek, F. (2022). Relationship between Organizational Climate and Psychological Empowerment of Staff Nurses at Governmental Hospitals in Ismailia. *Trends in Nursing and Health Care Journal*, 5(2), 49-61. <https://dx.doi.org/10.21608/tnhcj.2022.281292>

Ralda, A., Lázaro-Cantabrana, J. L., & Holgado, J. (2024). La mejora de la competencia digital docente, avanzando hacia la madurez digital institucional: una revisión sistemática. *EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (88), 179-199. <https://doi.org/10.21556/edutec.2024.88.3143>

Ramírez, J. N., & Tesén, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>

Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, Á., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7, e296. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>

Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160-2174. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>

Salcedo-Benites, R. I., Calderón-Vargas, A. E., Guerra-Cava, J. A., & Chávez-Santos, R. (2021). El clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú: Array. *Maestro y Sociedad*, 130-141. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/download/5452/5158>

Sánchez, Y. M., Castillo-Pérez, I., & Martínez-Lazcano, V. (2022). Calidad educativa. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9(18), 42-44. <https://doi.org/10.29057/escs.v9i18.8841>

Sandoval, A. P., Encinas, A. P., Gutiérrez, Y. L., & Vera, J. Á. (2021). Liderazgo directivo: su relación con apoyo institucional y eficacia colectiva ante situaciones de conflicto. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)*, 10(7), 69-84.

Sangsurin, K., Chusorn, P. & Agonsua, P. (2020). A model of casual relationships affecting the effectiveness of primary schools under Khon Kaen Primary Education service area. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 230-236. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p230>

Sobieraj, D., & Baker, W. (2021). Research and scholarly methods: Systematic reviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4, 849-854. <https://doi.org/10.1002/jac5.1440>.

Sullanmaa, J., Pietarinen, J., Lipponen, L., Soini, T. & Pyhältö, K. (2022) The interrelationship between pre-primary and early primary school teachers' learning in the professional community and burnout: a person-centered approach. *European Early Childhood Education Research Journal*, 30(6), 930-948. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2046830>

Tahira, M., Yousaf, I. & Ghulam, A. (2021). Analysis of low quality education at primary level in public sector in Pakistan. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(3).

Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2020). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153-169. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1695>

Torres, K. F., & Casusol, F. E. M. (2020). Tendencias y necesidades de formación continua de docentes en instituciones educativas de la ciudad de Piura, Perú. *Zhoecoen*, 12(3), 371-381. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1334>

Trinidad, R. T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, 1(1), 9-16. <https://doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2021.1.975>

Ugarte, C., Urpi, C. & Costa-Paris, A. (2020). The need of autonomy for flexible management in the fostering of school quality. *International Journal of Leadership in Education*, 25(1). <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708468>

Ulloa, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024>

Valdivia, H. (2022). Factores determinantes de la calidad educativa en el Perú: Un análisis desde la gestión pública. *Business Innova Sciences*, 3(3), 29-41. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.118>

Valencia, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Veletic, J., Price, H. & Vegar, R. (2023). Teacher and principals perceptions of school climate: the role of principals leadership style organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35, 525-555. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>

Vergara, E. J., De la Cruz, M., Vertiz-Osores, J. C. V., Fernandez, F., Quispe, D., & Vértiz-Osores, R. I. V. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1). <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.162>

Vidal, P. C. *Percepciones de docentes universitarios con relación al sentido que otorgan a su evaluación de desempeño en una universidad privada de Lima* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/26703>

Viđak, M., Barać, L., Tokalić, R., Buljan, I. & Marušić, A. (2021). Interventions for Organizational Climate and Culture in Academia: A Scoping Review. *Science and Engineering Ethics*, 27(24). <https://doi.org/10.1007/s11948-021-00298-6>

Vilcanqui, N., Vilcanqui, B., Choque, Flores, G., & Maraza, Q. (2022). Percepción del Clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 213-226. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.329>

Villanueva, Y. M. (2022). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de las instituciones públicas rurales de la provincia de Pataz 2022* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/104449>

Wang, M. (2022). A Management Analysis of Art Education Situation for Middle School Students in China. *Journal of Education and Learning*, 11(4). <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p138>.

Williams, R., Clark, L., Clark, W., & Raffo, D. (2020). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2020.09.007>.

Yáñez-Goyes, M., Peñaherrera-Solarte, K., Carlín-Chávez, E., Bonilla-Tenesaca, J., (2024). Las TIC en la enseñanza del inglés para la educación básica: una revisión sistemática. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 98-110, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2334>

Yepes, E. E., & Gutiérrez, J. (2022). Evaluación formativa como proceso mentor en la enseñanza y aprendizaje hacia la calidad educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 255-269.

Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R., & Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Conrado*, 16(76), 113-122. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500113&lng=es&tlng=pt.

SOBRE LOS AUTORES

Belmar Sinarahua Pérez

I.E.P. N° 61172 Jorge Alfonso Vasquez Reategui La Media Loma
<https://orcid.org/0009-0005-7336-8855>

Cecilia Rios Perez

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
<https://orcid.org/0000-0002-9008-3190>

Judith Alejandrina Soplin Rios

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
<https://orcid.org/0000-0001-7239-0042>

Edwin Huarancca Rojas

Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública “Nuestra Señora de Lourdes”
<https://orcid.org/0000-0001-8527-3785>

CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL:

BASES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

