

## Clima laboral en las instituciones educativas: Algunos factores de incidencia

### Work environment in educational institutions: Some influencing factors

Orlando José Pastrana Franco<sup>1</sup> y Juan Carlos García Guzmán<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Córdoba, orlandojosepf@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-6632-4043>, Colombia

<sup>2</sup>Institución Educativa Buenos Aires, j-c-g@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-3482-3325>, Colombia

---

#### Información del Artículo

##### *Trazabilidad:*

Recibido 14-06-2025

Revisado 15-06-2025

Aceptado 05-07-2025

---

##### *Palabras Clave:*

Clima laboral

Instituciones educativas

Docentes

---

#### RESUMEN

El presente artículo de revisión busca presentar algunos de los factores que inciden directa o indirectamente en el clima laboral que perciben los trabajadores de las instituciones educativas, principalmente en los docentes. El estudio se realizó a través de la revisión bibliográfica de artículos científicos y tesis de grado sobre el clima laboral en las instituciones educativas latinoamericanas, a través de los cuales se establecieron algunos factores claves en la incidencia del clima laboral dentro de las mismas. En este sentido, se encontró que factores como la gestión y el liderazgo directivo, la planificación estratégica institucional, la gestión del capital humano, la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la motivación, ejercen una fuerte incidencia en el clima laboral que se percibe dentro de las instituciones educativas, y que dependiendo de la forma en como estos factores sean manejados dentro de las mismas, se fortalecen o se deterioran los procesos institucionales, la calidad educativa y los propósitos establecidos.

---

##### *Keywords:*

Work environment

Educational institutions

Teachers

---

#### ABSTRACT

This review article seeks to present some of the factors that directly or indirectly influence the work environment perceived by employees of educational institutions, primarily teachers. The study was conducted through a bibliographic review of scientific articles and theses on the work environment in Latin American educational institutions, through which some key factors influencing the work environment within these institutions were established. In this sense, it was found that factors such as management and leadership, institutional strategic planning, human capital management, communication, interpersonal relationships, teamwork, and motivation have a strong impact on the perceived work environment within educational institutions. Depending on how these factors are managed, institutional processes, educational quality, and established objectives are strengthened or impaired.

---

#### INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un aspecto fundamental dentro de cualquier organización, y dentro del contexto de las instituciones educativas adquiere un papel aún más relevante debido a su impacto directo en la calidad del proceso educativo y en la consecución de logros institucionales (Huaita y Luza, 2018; Albañil, 2015). Inicialmente se enfocaba en las áreas administrativas y de gestión de ciertas organizaciones y empresas, pero en los últimos años ha trascendido al sector educativo, y el estudio del mismo ha ido en aumento, dada a la importancia que este aspecto supone dentro de las instituciones educativas (Bravo y Núñez, 2021). Así, el clima laboral educativo se caracteriza por las interacciones entre docentes, directivos, personal de apoyo y estudiantes, donde cada uno de estos actores juega un rol importante en la construcción de un ambiente saludable (Enríquez y Calderón, 2017; Ponte, 2017).

En las instituciones educativas, la ejecución inadecuada de algunos procesos de gestión afecta directamente el clima laboral percibido por sus miembros, con ello la calidad educativa de las mismas (Naval y Morales, 2020; Falcon, 2019; Rodríguez, 2019). En Colombia, y en muchos países latinoamericanos, estos procesos de gestión se ejecutan de forma inadecuada por el desconocimiento de los directivos sobre aquellos procesos de gestión que inciden directamente sobre la percepción del clima laboral por parte de los

miembros de sus instituciones, principalmente por los docentes (Briceño, 2022). Esto genera en muchos casos una percepción negativa del clima laboral lo que genera desmotivación, conflictos internos, poca participación en las actividades escolares y un entorno poco propicio para el aprendizaje (Matabanchoy y Chaucanes, 2021).

En este sentido, es importante que en las instituciones educativas se tenga conocimiento por parte de los directivos, sobre aquellos factores institucionales que inciden o generan un riesgo directo sobre la percepción del clima laboral dentro del establecimiento educativo, y que de esta forma se puedan establecer estrategias apropiadas para fomentar una percepción positiva del clima laboral, contribuyendo primeramente en el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa y también en una mejora en el desempeño académico y la convivencia escolar (Solano y Gutiérrez, 2022; Gutiérrez et al., 2021).

En el ámbito educativo, el clima laboral se entiende como “la columna vertebral de la organización educativa, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los docentes actúan” (Pardo, 2017, p. 37). Esta percepción del ambiente de trabajo está regida por muchos factores y necesidades que pueden ser individuales y/o colectivos, mostrando que este tipo de percepciones dentro de una organización deben ir desde las soluciones de necesidades individuales o personales hacia las colectivas, a lo que se conoce como pirámide de necesidades de Maslow (Doubront y Doubront, 2020; Falcon, 2019; Luza, 2017). Asimismo, aspectos como las escalas de poder o estructuras organizacionales influyen directamente sobre los individuos, y su influencia es mayor dependiendo del sitio que ocupen en la escala de poder (Palacios et al., 2019; Collanca, 2016). En el aspecto colectivo, existen diversas variables ajenas al individuo, y en ocasiones ajenas a la organización, que afectan su entorno laboral, y que pueden ser ocasionales o permanentes dentro del entorno del mismo (Naval y Morales, 2020; Arteaga, 2018; Berrospi, 2018; Luza, 2017).

La percepción del clima laboral dentro de las instituciones educativas ha sido abordada por diversos autores, los cuales han establecido diversos aspectos institucionales -que varían de autor a otro- que afectan de forma positiva o negativa dicha percepción dentro de las mismas, principalmente por parte de los docentes (Carrasco, 2023; Gracia, 2023; Martínez, 2023; Amado, 2022; Ángeles, 2022; Briceño, 2022; Miranda, 2022; Solano, 2022; Bada et al., 2021; Córdor, 2021; Ciprian, 2021; Lara, 2021; Parra y Silva, 2021; Pizarro, 2021; Rengifo y Osorio, 2021; Vargas et al, 2021; Bravo, 2020; Simbrón y Sanabria, 2020; Quispe, 2020; Sagredo y Castelló, 2019; Vilca, 2019; López, 2018; Luque, 2018; Miranda, 2018; Mollinedo, 2018; Morales, 2018; Paredes, 2018; Salinas, 2018; Enríquez y Calderón, 2017; Faces y Herrera, 2017; Gómez et al., 2017; Medina y Zanoni, 2016; Velásquez, 2016). En este artículo se realiza una revisión de las investigaciones previas frente al clima laboral dentro de las instituciones educativas con el propósito de identificar todos aquellos aspectos institucionales que inciden de forma directa en la percepción del clima laboral dentro de las mismas, por parte de sus integrantes, así como los efectos de estas percepciones sobre el desempeño y la calidad educativa.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación es un estudio de revisión que busca identificar algunos de los factores de gestión de mayor incidencia sobre el clima laboral percibido en las instituciones educativas latinoamericanas. Tiene un carácter cualitativo, ya que se busca realizar una comprensión profunda de teorías y conceptos a partir del análisis y síntesis de estudios previos sobre la temática mencionada. La investigación es de tipo documental con un diseño transversal, dado que se realizó una revisión bibliográfica de bases de datos científicas (SciELO, Redalyc, Latindex, Google Scholar) y repositorios institucionales de diversas universidades.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Existen muchos factores que inciden de forma positiva o negativa en la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores, principalmente docentes, dentro de las instituciones educativas, y de esta incidencia depende directamente el funcionamiento y la calidad de los procesos dentro de las mismas, así, un clima laboral positivo no solo contribuye al bienestar emocional y mental de los docentes y el personal administrativo, sino que también se refleja en el desempeño académico de los estudiantes y en la convivencia escolar (Garzón, 2022; Santamaria, 2018; Pílares, 2015), mientras que un clima laboral negativo puede generar desmotivación, estrés, problemas de salud mental y principalmente una disminución en el rendimiento académico de los estudiantes. (Garzón, 2022; Bada et al, 2021; Gómez y Salas, 2018). Así, los factores que con mayor frecuencia inciden en la percepción del clima laboral dentro de las instituciones educativas son:

### **Gestión Directiva**

La gestión directiva dentro de las instituciones educativas desempeña un rol que incide de forma directa en el fomento de un clima laboral favorable, que impacte de forma positiva en el desempeño y bienestar de los docentes y demás trabajadores (Gracia, 2023; Ángeles, 2022; Briceño, 2022). Por ende, los directivos son los responsables directos de la promoción de una cultura organizacional sólida, fundamentada en valores como el respeto, la empatía, la colaboración y la equidad, elementos esenciales para fortalecer la convivencia y la motivación dentro del equipo de trabajo (García, 2021). De esta forma, una gestión directiva eficaz dentro de las instituciones, no solo se traduce en el cumplimiento de objetivos institucionales, sino también en su influencia en aspectos como la satisfacción y compromiso del personal docente, quienes desempeñan un papel clave en la calidad educativa (Sagredo y Castelló, 2019; Faces y Herrera, 2017). En este sentido, un directivo inspirador y motivador tiene la capacidad de potenciar el talento de los docentes, alentándolos a dar lo mejor de sí mismos y a contribuir activamente en la consecución de un clima laboral positivo (Quispe, 2022).

En este sentido, la gestión directiva centrada en el bienestar del personal y en el fortalecimiento del clima laboral no solo impacta positivamente en los docentes, sino que también repercute en la calidad del aprendizaje de los estudiantes, mientras que una gestión directiva que se aleja de la promoción del bienestar laboral deteriora continuamente todos los procesos institucionales y la calidad educativa institucional (Amado, 2022; Miranda, 2022; Morales, 2018). Por ende, toda gestión directiva institucional debe enfocarse en la implementación de políticas de bienestar laboral, que garanticen condiciones que favorezcan un equilibrio entre la vida personal y profesional de los docentes, fomentando la participación activa del personal en la toma de decisiones no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también permite generar estrategias más alineadas con las necesidades reales de la comunidad educativa, asimismo, debe establecer canales de comunicación efectivos y bidireccionales que son esenciales para mitigación y resolución de conflictos, y que garantice que cada miembro del equipo se sienta escuchado y valorado (Gracia, 2023).

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso de mucha relevancia organizacional, ya que permite establecer una dirección dentro de cualquier organización (Barbosa, 2020; Calapiña et al., 2019). En las instituciones educativas no solo garantiza una gestión eficiente, sino que también genera un impacto directo en el clima laboral que se percibe dentro de las mismas, así, una planificación adecuada promueve un ambiente de trabajo saludable, donde los empleados se sienten motivados, valorados y alineados con los objetivos institucionales. En contraste, una planificación inadecuada puede generar un ambiente de incertidumbre, frustración y baja moral, afectando tanto el bienestar de los empleados como el rendimiento de la institución (Cadavid, 2022).

La implementación de un proceso de planificación estratégica adecuado permite definir de forma clara dentro de las instituciones sus metas y objetivos, así como la forma de conseguirlos, estableciendo una distribución eficiente de recursos y una participación activa del personal en la toma de decisiones (Arrieta, 2021; Barbosa, 2020; Rizzo y Castro, 2017). Esto garantiza que los docentes y el personal administrativo comprendan claramente dichas metas y objetivos, y cómo sus esfuerzos contribuyen a la consecución de estos, generando un sentido de propósito y pertenencia que fortalece la cohesión del equipo. Asimismo, la adecuada asignación de recursos garantiza que el personal cuente con las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva, reduciendo el estrés y aumentando la productividad (Realpe, 2018). Esta participación activa de los docentes en la planificación estratégica de las instituciones, fomenta una cultura de colaboración y transparencia, donde estos sienten que sus opiniones son valoradas y que tienen un papel importante en el éxito institucional (Cadavid, 2022).

En este sentido, la ausencia de una planificación estratégica efectiva dentro de las instituciones puede generar un desconocimiento o falta de claridad en los objetivos y las estrategias institucionales, creando un ambiente de confusión e incertidumbre, donde los empleados no tienen una orientación clara sobre lo que se espera de ellos, lo que genera una percepción negativa del clima laboral, que disminuye el compromiso y la motivación del personal (Fernández et al., 2019). Asimismo, esta falta de planificación fomenta la desconexión entre la dirección y el equipo docente, ya que pueden percibir que los esfuerzos que realizan dentro de las instituciones no están enfocados en una dirección determinada, y que los procesos organizacionales dentro de las mismas no garantizan una educación de calidad para los estudiantes (Cadavid 2020, Realpe, 2018).

### **Liderazgo Directivo**

El liderazgo en las instituciones educativas tiene un impacto significativo en el clima laboral y en el bienestar de los empleados (Flórez, 2021; Bravo, 2020; Mestra, 2020), dado que la implementación por parte de los directivos institucionales de un liderazgo que se caracterice por ser positivo, transformacional

y pedagógico genera un ambiente de trabajo en el que los docentes y el personal administrativo se sienten motivados, valorados y comprometidos con los objetivos institucionales (Córdova, 2021; Castañeda, 2020, Kochen, 2020; Simbrom y Sanabria, 2020). Así, el liderazgo apropiado se caracteriza primeramente por la capacidad de motivación e inspiración que tenga el directivo sobre los docentes, para que estos puedan alcanzar las metas trazadas por la institución, en este sentido, el fomento del respeto mutuo, la escucha activa y el trabajo en equipo son esenciales para generar confianza con los docentes, creando un clima laboral armonioso y positivo para todos los miembros de la misma (Guerra, 2020).

Un liderazgo directivo apropiado dentro de las instituciones es capaz de generar una transformación positiva en los docentes, dado que este no solo busca una gestión adecuada, sino que también alienta a los docentes a desarrollar su máximo potencial, promoviendo el crecimiento profesional y personal que fomenta el esfuerzo y el aprendizaje constante de los mismos, lo genera una visión institucional compartida que fortalece el sentido de pertenencia de cada uno de sus miembros y un clima apropiado para el desarrollo de las actividades (Vertel, 2021). Así, cuando un directivo es capaz de establecer un liderazgo apropiado que garantice la innovación y el desarrollo profesional de los docentes, se ve reflejado directamente en los procesos pedagógicos de enseñanza de los mismos, el cual repercute en el aprendizaje de los estudiantes (Ninco, 2021; Maya et al., 2019).

En contraste, la falta de liderazgo directivo apropiado dentro de las instituciones genera un clima laboral negativo para los procesos institucionales, generando desmotivación, incertidumbre y un deterioro de las relaciones laborales, lo que afecta tanto el rendimiento del equipo como la calidad del proceso educativo. Así, sin la existencia de un líder que inspire, motive y guíe, los empleados pueden sentirse desorientados y desmotivados, lo que afecta tanto la productividad como el bienestar emocional (Solano, 2022).

### **Motivación**

En las instituciones educativas, la motivación de los docentes es muy importante para la consecución de los propósitos institucionales (Villarreal, 2019) y principalmente para el clima laboral dentro de la misma (Cóndor, 2021), dado que ambiente laboral donde los docentes se sienten motivados genera un impulso por parte de los mismos para dar lo mejor en la ejecución de sus labores institucionales, lo que se traduce en una mayor productividad y compromiso con los objetivos institucionales (Gómez, 2023; Estrada, 2022). Así, dentro de las instituciones educativas es particularmente importante generar climas laborales en los que los docentes se sientan motivados, ya que estos juegan un papel trascendental en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la calidad educativa que ofrecen a sus estudiantes, por lo que una adecuada motivación en los docentes lleva a que estos puedan implementar metodologías y procesos pedagógicos innovadores, así como a un mayor compromiso con el éxito de sus estudiantes (Márquez, 2022).

Asimismo, la motivación dentro de las instituciones educativas impulsa la colaboración y el trabajo en equipo, mediante el compartir de saberes y buenas prácticas de enseñanza fortaleciendo la cohesión institucional y favoreciendo clima laboral, lo que se ve reflejado en la consecución de objetivos planteados (Gómez, 2023; Luque, 2018).

La falta de motivación institucional se ve reflejado en un clima laboral desfavorable para la consecución de los objetivos institucionales (Villarreal, 2019), dado que docentes faltos de motivación tienden a experimentar frustración y desinterés por su trabajo, lo que afecta la calidad de sus procesos de enseñanza, por falta de preparación en las clases y resistencia a innovar en sus prácticas pedagógicas, afectando de forma directa a los estudiantes, quienes reciben una educación de menor calidad (Cóndor, 2021). Esta falta de motivación aumenta el riesgo de conflictos internos, debido a que genera una falta de comunicación y trabajo en equipo, creando un ambiente de individualismo y competencia negativa que aumenta el estrés laboral y reduce la eficiencia en la institución (Estrada, 2022).

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas son un factor que tiene mucha influencia sobre el clima laboral de las mismas (Pizarro, 2021), dado que practicar buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución promueve un ambiente de respeto mutuo, colaboración y apoyo, en el que todos los empleados se sienten respetados y valorados por sus pares y por sus jefes directos, permitiendo que exista un entorno armonioso, colaborativo y eficiente en el que existe un flujo constante de ideas que promueve el trabajo en equipo y la resolución de conflictos de forma constructiva y eficaz (Salinas, 2018). En los entornos institucionales en los que los que se practican buenas relaciones personales entre sus miembros se genera un clima laboral óptimo (Pizarro, 2021), en el que prevalecen la comunicación clara, abierta y respetuosa, en las que todos se pueden expresar de forma libre y cada una de sus opiniones son respetadas y aceptadas (Rengifo y Osorio, 2021), estableciendo así una fuerte cohesión de grupo, que no solo mejora el aspecto colectivo institucional, sino que también repercute positivamente en aspecto individual de cada uno de sus miembros (De la Cruz, 2021).

Así, es necesario que los directivos garanticen buenas relaciones interpersonales en los entornos educativos, debido a que en estos el trabajo colaborativo es completamente esencial para asegurar el éxito del proceso educativo (Jaramillo et al., 2021; Parra y Silva, 2021; Quiñones, 2020), por lo que cada uno de sus miembros debe trabajar de manera armoniosa coordinando mejor sus esfuerzos, diseñando estrategias educativas más efectivas y enfrentando los desafíos de manera conjunta (Ramírez y Tesén, 2022; López y Roa, 2019).

Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas también pueden generar efectos adversos a los anteriormente descritos, si estas se manifiestan de forma inapropiada e irrespetuosa, afectando negativamente en el clima laboral de las mismas (Pizarro, 2021). Así, aspectos como la falta de comunicación, los conflictos no resueltos y las tensiones entre los empleados crean un ambiente de trabajo no apropiado para sus trabajadores, en los cuales se evita completamente el trabajo en equipo, obstaculizando la colaboración y reduciendo la eficiencia en los procesos institucionales, generando desmotivación, no solo en los miembros involucrados directamente, sino también en todos sus miembros, creando un ambiente de estrés que se expande en toda la institución (Londoño y Mejía, 2021). Asimismo, las malas relaciones interpersonales generan desconfianza y competencia negativa entre los miembros de la institución, restando valor a las ideas de los demás compañeros y en muchos casos causando disminución en su autoestima profesional y en su compromiso con los objetivos institucionales (Rengifo y Osorio, 2021).

### **Comunicación Asertiva**

La comunicación asertiva y la existencia de buenos canales de comunicación son esenciales para crear un clima laboral saludable en las instituciones educativas, dado la capacidad de transmitir ideas, necesidades y expectativas de forma clara y respetuosa contribuye a generación de un entorno institucional de confianza, colaboración y eficiencia (Martínez, 2023; Lara, 2021; Martínez et al., 2021; Vilca, 2019; Miranda; 2018; Gómez et al; 2017). Esta comunicación asertiva no solo debe estar limitada a la comunicación de ideas, sino también a la expresión de sentimientos personales de forma directa, honesta y respetuosa de cada uno de sus miembros, permitiendo una interacción clara y efectiva que reduce de forma significativa los malentendidos y las interpretaciones erróneas, facilitando la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y la toma de decisiones conjuntas (Calua et al., 2021; Del Mar et al., 2021).

En este sentido, la generación de canales de comunicación institucional bien estructurados es esencial para garantizar que la información fluya de manera adecuada dentro de la misma, los cuales deben facilitar a sus miembros expresar sus preocupaciones, hacer preguntas y recibir la información necesaria para llevar a cabo de forma apropiada y en concordancia con la dinámica institucional (Martínez, 2023), manteniendo informado continuamente a cada uno de los miembros sobre los cambios, las políticas y las expectativas que se gesten dentro de la institución, lo que fortalece el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo en el que todos sus miembros se sienten incluidos dentro de los procesos institucionales (Lara, 2021).

En contraste, la ausencia de una comunicación asertiva dentro de las instituciones genera malentendidos, conflictos y tensiones que afectan negativamente el ambiente laboral y el desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa (Martínez, 2023; Martínez et al., 2021; Miranda; 2018), así, la falta de comunicación o la presencia de canales de comunicación ineficaces puede generar en afecciones en los procesos institucionales, dado que sus miembros tienden a sentirse desinformados, provocando incertidumbre y desconfianza (Gómez et al; 2017). La falta de comunicación institucional impide que se den los procesos de retroalimentación entre pares y con los jefes, los cuales, con necesarios para mejorar el desempeño de los miembros, generando desconcierto entre los trabajadores, dado que no tienen claridad si están cumpliendo con las expectativas institucionales, lo que genera frustración y desmotivación (Martínez, 2023). Asimismo, la falta de espacios de comunicación abierta dentro de las instituciones educativas inhibe en gran medida la posibilidad de una resolución efectiva de conflictos, ya que los empleados no se sienten escuchados o apoyados por sus superiores o compañeros, generando inclusive enemistades que trascienden fuera del entorno laboral (Vilca, 2019).

### **Gestión del Capital Humano**

En el contexto educativo, donde la interacción entre docentes, directivos y personal administrativo es esencial, la forma en que se gestiona el talento humano tiene un impacto significativo en el éxito institucional (Silva et al., 2020), y si bien este factor es bastante complicado por la diversidad de las personas que pertenecen a las mismas, es completamente necesario para el fortalecimiento del clima laboral que se perciba dentro de estas (Cantú et al., 2023), dado que cuando esta se realiza de forma apropiada promueve un entorno productivo, motivador y colaborativo, reconociendo el valor individual de cada miembro de la institución y promoviendo su desarrollo personal y profesional (Avella, 2017). Una gestión adecuada del personal de una institución requiere brindar oportunidades de crecimiento a los empleados, como capacitaciones, actualización de conocimientos y apoyo en su carrera profesional, lo cual mejora las

competencias del personal y genera una mayor satisfacción laboral y compromiso por parte de los mismo (Campos, 2023; Pedroza y González, 2021).

Para realizar una gestión adecuada se deben implementar de políticas de bienestar, donde se cuidan aspectos como la conciliación entre vida laboral y personal, el reconocimiento del esfuerzo y la equidad en la distribución de responsabilidades, mostrando que la institución se preocupa por su bienestar de sus miembros lo que favorece un clima laboral positivo y colaborativo (Cantú et al., 2023). Garantizar la comunicación y el reconocimiento de para los miembros de la institución es esencial para una gestión adecuada, dado que esto impide la desmotivación y refuerza el compromiso institucional para consecución de los objetivos, la innovación y la mejora continua de los procesos (Pedroza, 2022).

En muchas ocasiones, la gestión del capital humano dentro de las instituciones educativas se confunde con la capacidad neta de dirigir personas para que cumplan funciones específicas, sin tener en cuenta otros aspectos ligados a cada uno de los individuos que trabajan dentro de una institución que son esenciales para correcta gestión de personal, lo que ocasiona problemas internos, climas laborales desfavorables, desmotivación de los trabajadores, insatisfacción laboral, bajo rendimiento (Cantú et al., 2023), y por consiguiente una disminución de la calidad educativa por falta de interés en la innovación y la mejora de los procesos de enseñanza, que van a repercutir directamente en los estudiantes (Muratalla et al., 2023).

La gestión inapropiada del personal en el entorno educativa está ligada a la falta de apoyo de la institución a las necesidades individuales de sus miembros, ya sean personales o profesionales (Silva et al., 2020), que afectan en muchos casos las posibilidades de crecimiento de sus miembros con programas de capacitación o desarrollo profesional, los cuales terminan por sentirse estancados. Esta falta de atención al bienestar laboral por parte de las instituciones genera en sus trabajadores una conciencia de desinterés, por la falta de políticas que promuevan el equilibrio adecuado entre el trabajo y aspecto personal y mental de sus miembros, así, aspectos como asignación excesiva de trabajo y persecución para cumplimiento de metas genera agotamiento y estrés, deteriorando el bienestar general e incluso la salud física y mental de sus trabajadores (Pedroza y González, 2021).

### **Trabajo en Equipo**

En cualquier institución educativa, así como en cualquier organización en general (Ayoví, 2019), el trabajo en equipo es un aspecto fundamental para garantizar un clima laboral positivo y eficiente de las mismas (Mollinedo, 2018), así, un entorno educativo donde se promueva la colaboración entre docentes, personal administrativo y directivos facilita la consecución de objetivos comunes y mejora tanto la calidad educativa como la satisfacción laboral (Carrasco, 2023). Fomentar una cultura de trabajo colaborativo dentro de las instituciones educativas promueve una sinergia laboral y un apoyo mutuo por parte de los docentes, lo que se ve reflejado en la consecución de las metas institucionales (Aristizabal et al., 2018), la distribución acertada de responsabilidades y el complemento de habilidades individuales por parte de sus miembros, fortaleciendo el ambiente de confianza y mejorando la eficiencia en los procesos (Aparicio et al., 2021).

Asimismo, en un laboral en el que el trabajo en equipo se realice de forma de adecuada se fortalecen las relaciones interpersonales entre los docentes, lo que mejora la cohesión del grupo, se reduce el estrés laboral y se genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la misión institucional (Vargas et al., 2021). Esta cooperación entre los miembros favorece una comunicación más fluida y efectiva, ya que los equipos bien integrados suelen tener más oportunidades para el diálogo y la retroalimentación, generando un clima laboral más dinámico, productivo y motivador, lo que repercute positivamente en la calidad de la enseñanza y el funcionamiento general de la institución (Ciprian, 2021).

En contraste, la ausencia de trabajo en equipo genera fragmentación, conflictos internos y dificultades en la comunicación, impactando negativamente en el clima laboral, dado que, cuando cada miembro trabaja de manera aislada, se pierde la oportunidad de crear soluciones colectivas a los desafíos que enfrenta la institución. Asimismo, se generan competencias innecesarias entre los empleados, lo que puede derivar en tensiones y conflictos interpersonales, afectando la capacidad de los docentes y del personal administrativo en la mejora del proceso educativo (Carrasco, 2023; Ciprian, 2021).

Así, cuando en las instituciones educativas ni existe el trabajo en equipo se reduce de forma considerable la moral de los empleados (Aparicio et al., 2021), dado que, el aislamiento y la individualización por parte de sus miembros, principalmente docentes, aumenta sus niveles de estrés y desmotivación (Carrasco, 2023), lo que repercute negativamente en su rendimiento, lo que repercute en la consecución de las metas institucionales y en la calidad educativa que se imparte a los estudiantes (Vargas et al., 2021).

### **Ambiente Físico**

El ambiente físico en las instituciones educativas juega un papel crucial en el desempeño tanto de los docentes como del personal administrativo y los estudiantes, así, un entorno bien diseñado, con condiciones físicas adecuadas, contribuye a la productividad, bienestar y motivación (Collanca, 2016), generando un clima laboral positivo dentro de las instituciones. De este modo, un ambiente físico adecuado debe ser aquel

que proporciona un espacio seguro, cómodo y funcional para el desarrollo de las actividades educativas, esto incluye contar con infraestructuras en buen estado, aulas bien ventiladas e iluminadas, espacios adecuados para el trabajo en equipo, y zonas de descanso (Collanca, 2016), y garantizarlo dentro de las instituciones educativas no solo aumenta su satisfacción laboral para los empleados, sino que a la vez transmite una imagen positiva tanto a los trabajadores como a los estudiantes y sus familias, fomentando un sentido de orgullo institucional y pertenencia institucional (Solano y Gutiérrez, 2022; Macedo, 2017). Las condiciones de higiene y seguridad también son fundamentales en un ambiente físico adecuado, por lo que espacios limpios, bien organizados y libres de riesgos son estrictamente necesarios para el correcto desarrollo de las actividades, no solo por parte de los docentes, sino que también se ve reflejado en los estudiantes (Santamaria, 2018), dado que, cuando se realizan las actividades cotidianas en entornos físicos agradables, con acceso a los recursos necesarios y sin preocupaciones sobre su seguridad, los individuos pueden desempeñarse de manera más eficiente y experimentar menos estrés y riesgos en la salud mental de los trabajadores, lo que se va a ver reflejado en los procesos comunicativos, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo que se presenta dentro de la institución (Solano y Gutiérrez, 2022).

En este sentido, instituciones educativas con infraestructuras deterioradas, problemas de mantenimiento o falta de recursos básicos, como una iluminación deficiente, escasa ventilación o mobiliario incómodo, repercute en el bienestar físico y emocional de los docentes, lo que lleva a una reducción significativa en su rendimiento y motivación, afectando negativamente en el clima laboral institucional (Rodríguez, 2019). Trabajar en espacios que no cumplen con los estándares mínimos de confort puede generar fatiga, dolores musculares, y afectar la salud mental de los empleados, ya que enfrentan un ambiente que no facilita su labor (Garzón, 2022; Bada et al, 2012).

Asimismo, la falta de recursos tecnológicos y didácticos, o de espacios adecuados para el proceso de enseñanza (Castro y Morales, 2015), también limitan la capacidad de los docentes para innovar en sus procesos pedagógicos, lo que repercute directamente en la calidad de la enseñanza, generando en el docente un sentimiento de abandono por parte de la institución, lo que ocasiona desmotivación y una menor disposición para colaborar y aportar a los objetivos comunes (Solano y Gutiérrez, 2022).

## CONCLUSIÓN

Los trabajadores de las instituciones educativas, siendo los docentes el principal centro de atención, están expuestos a un gran número de factores cotidianos que van a repercutir de forma positiva o negativa, en sus labores diarias, así, aspectos tan cotidianos y sencillos como la comunicación, la interacción con los pares, el trabajo en equipo, entre otros, pueden ser ocasionales de un desarrollo apropiado o inapropiado de la práctica pedagógica dentro de las instituciones, por lo es menester de las mismas, observar y analizar cada uno de estos factores que no solo afectan el desarrollo de las actividades académicas, sino el clima laboral institucional en general, para de esta forma tomar las acciones pertinentes para mejorar estos factores y aumentar el grado de satisfacción laboral de sus trabajadores, lo que repercute en una educación de calidad.

## REFERENCIAS

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/items/abf102a7-8e87-4aab-978b-22fc6be9deda>
- Amado, M. (2022). Clima laboral y desempeño directivo en instituciones educativas primarias de la red 01 – UGEL Puno, 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78943>
- Ángeles, M. (2022). La gestión directiva y el ambiente laboral en el desempeño docente en instituciones del nivel secundario de Comas 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81423>
- Aparicio, J., Velázquez, C. y Fraile, A. (2021). El trabajo en equipo en la formación inicial del profesorado. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(49), 455-464.
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. y López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC* 42(2), 243-254.
- Arteaga, E. (2018). Resolución de conflictos y clima laboral en docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Yamborasbamba en el año 2015. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
- Avella, F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la facultad de estudios a distancia de la U.P.T.C. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT.

<https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/cce23bc0-17f5-4252-841f-7be8538537bf/content>

- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica: Ciencias Económicas y Empresariales* 10(4), 58-76.
- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E. y Carbonell, C. (2021). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Revista Medisur*, 18(6). 1138-1144.
- Barbosa, A. (2020). La planeación estratégica y sus aportes en la organización administrativa en la I.E. La Armonía del Municipio de Mosquera, Cundinamarca. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/952b82db-c1c2-4619-827e-80ec6576ad59>
- Berrospi, E. (2018). Clima laboral en las instituciones educativas del distrito de José Crespo y Castillo. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro de Perú]. Repositorio UNCP. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/6181>
- Bravo, R. y Núñez, E. (2021). Clima laboral y percepción de la imagen institucional. *Revista Científica Digital de Psicología*, 10(2), 1-9.
- Bravo, Y. (2020). Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao - Huánuco 2019. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6541>
- Bravo, Y. (2020). Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao - Huánuco 2019. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6541>
- Briceño, N. (2022). Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96213/Brice%c3%b1o\\_QNJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96213/Brice%c3%b1o_QNJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cadavid, M. (2022). Planificación estratégica como elemento favorecedor del desempeño docente en instituciones educativas de básica primaria de la Comuna la Candelaria de Medellín, Departamento de Antioquia Colombia. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/edbcf031-a1a5-437b-82d4-95c93a290d56>
- Calapiña, E., Chuquilla, J. y Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años. *Revista electrónica TAMBARA* 9(54), 742-759.
- Calua, M., Delgado, Y. y López, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: Revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe* 10(4), 315 – 334.
- Campos, M. (2023). El capital humano de los agentes educativos y los elementos de la organización escolar de las instituciones educativas del nivel inicial de la localidad de Chosica-Lurigancho. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/f6ec757c-1fa8-4ff4-bd6f-d2a69d9c1a9f>
- Cantú, N., Pedraza, N. y Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria* 16(4), 11-20.
- Carrasco, K. (2023). Trabajo en equipo y satisfacción laboral en instituciones educativas rurales de Piura, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116502>
- Castañeda, J. (2020). Liderazgo directivo en instituciones educativas. [Tesis de Especialización, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio UNTUMBES. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63723>
- Castro, M. y Morales. (2015). Los ambientes de aula que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños y niñas escolares. *Revista Electrónica Educare*, 19(39), 1-32.
- Ciprian, S. (2021). Habilidades Sociales y Clima Laboral Remota en los docentes de cuatro Instituciones Educativas del nivel primario, Wanchaq, Cusco, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59525>
- Collanca, C. (2016). Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de Satipo. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro de Perú]. Repositorio UNCP. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4277>

- Cóndor, R. (2021). La motivación y el clima laboral en docentes de instituciones educativas públicas de Santa Eulalia, Huarochirí 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67184>
- Córdova, E., Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado* 17(80), 231-236.
- De la Cruz, M. (2021). Gestión escolar estratégica y relaciones interpersonales en docentes y directivos de la Unidad Educativa Salinas Siglo XXI, Santa Elena - Ecuador 2019. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56538>
- Del Mar, D., Ruíz, A., Pino, S., Lazo, T. y Pacheco, A. (2021). La comunicación asertiva en las instituciones educativas militares: una revisión de la literatura científica del 2015-2020. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri* 2(1), 14-24.
- Doubront, M. y Doubront, L. (2020). Impacto del contexto económico, social y político de Venezuela en el docente universitario. Análisis desde la Pirámide de Maslow. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales DISSERTARE* 5(2), 1-15.
- Enríquez, M. y Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal. Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM* (abril), 131-143.
- Estrada, L. (2022). Gestión directiva y motivación laboral en los docentes de una I.E. pública del distrito de Carabayllo, 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81522>
- Faces, M. y Herrera, S. (2017). La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción laboral. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad* 4(7), 1-22.
- Falcon, R. (2019). El clima laboral y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Ocoruro, provincia de Espinar, Cusco – 2018. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio UNSA. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/f546e914-9595-43fe-bbbe-760ef545e08b>
- Fernández, S., Martínez, L. y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño* 20(1), 254-279.
- Flórez, A. (2021). El liderazgo directivo y su influencia en la escuela, una ruta para la construcción de un clima organizacional docente. El caso de la institución educativa La Draga del municipio de Ciénaga de Oro – Córdoba. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/5972>
- García, V. (2021). Análisis de la gerencia educativa y su incidencia en la organización y clima laboral de una empresa. [Tesis de Pregrado, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/208b5e70-9f23-468e-a3bf-f66826463edf>
- Garzón, M. (2022). Factores psicosociales asociados al estrés laboral. Análisis sobre su impacto en docentes universitarios. *SALUTA* 3(4), 68-79.
- Gómez, C. (2023). Gestión directiva y motivación docente en una Institución Educativa Estatal de San Juan de Lurigancho, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107469>
- Gómez, M. y Salas, M. (2018). Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas* 3(5), 10-26.
- Gómez, M., Angulo, E. y González, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa* 3(4), 8-35.
- Gracia, Y. (2023). Gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima – 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107095>
- Guerra, B. (2020). El liderazgo y su relación con la gestión directiva de los directivos docentes en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/e4ab691d-b896-4a05-808b-efebf889668b>
- Gutiérrez, C., Medina, R. y Ulloa, C. (2021). Clima laboral y desempeño docente del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de Trujillo. *Revista Sciéndo*, 24(1), 55-59.
- Huaita, D. y Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 300-312.

- Jaramillo, D., Acero, L., Rojas, W. y Menacho, A. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación* 5(20), 1288-1298.
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas* 22(33), 9-14.
- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Revista Sinergia Académica*, 4(1), 41-70.
- Londoño, C. y Mejía, G. (2021). Las relaciones interpersonales en contextos educativos diversos: estudio de casos. *Perspectivas* 1(21), 25-40.
- López, N. y Roa, T. (2019). Relaciones interpersonales y su incidencia en el aula. *Educación y Ciencia* 23, 191-206.
- López, R. (2018). La motivación como herramienta fundamental en el desempeño laboral de los trabajadores de Plásticos Generales. [Tesis de Especialización, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/2272>
- Luque, F. (2018). Percepción del clima organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano*, 7(1), 463-472.
- Luza, F. (2017). El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5311>
- Macedo, M. (2017). Clima laboral y satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Lince -2017. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Márquez, C. (2022). Habilidades directivas y la motivación laboral en las Instituciones Educativas de la Red 8 del nivel inicial, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86108>
- Martínez, A., Landero, C. y Ovando, S. (2021). Comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en las organizaciones públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 27(78), 276-293.
- Martínez, S. (2023). Comunicación asertiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas públicas de Huancabamba, Piura, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109313>
- Matabanchoy, S. y Chaucañes, J. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13-26.
- Maya, E., Aldana, J. e Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* 5(9), 114-129.
- Medina, C. y Zanoni, K. (2016). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0e63e9dd-ff9c-49df-876d-d56a57e5811d/content>
- Mestra, O. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo de los rectores en la gestión de las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/40eb564d-2b81-464e-b16e-ebc79b6f3155>
- Miranda, M. (2018). Comunicación asertiva en la administración educativa como estrategia para favorecer el clima laboral en docentes de primaria del instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja – Santander. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/1239>
- Miranda, R. (2022). Compromisos de la gestión directiva y clima laboral en una escuela de educación básica de Guayaquil - Ecuador, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94089>
- Mollinedo, A. (2018). Clima organizacional y trabajo en equipo en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna – 2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35743>
- Morales, M. (2018). La influencia del directivo docente en el clima laboral de la institución educativa barrio Santa Cruz. [Tesis de Maestría, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional Universidad de Medellín. <https://repositorio.udem.edu.co/handle/11407/6222>

- Muratalla, G., Guzmán, L. y Pérez, A. (2022). Capacidades del Capital Humano y Calidad de los Servicios en las Instituciones Educativas. *Vincula Técnica EFAN* 8(3), 13-25.
- Naval, S. y Morales, I. (2020). Clima laboral: Una revisión teórica de sus principales factores en las instituciones educativas. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/20.500.12840/3931/1/Samuel\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2020.pdf](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/20.500.12840/3931/1/Samuel_Trabajo_Bachiller_2020.pdf)
- Ninco, G. (2021). Liderazgo pedagógico en el desarrollo de la gestión educativa en la Institución Educativa Luis Edgar Durán Ramírez de Paicol, Huila. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/f22be6ce-80a1-4a40-b157-6e41c5afb486>
- Palacios, D., Villamarín, W., Villafuerte, W. y Ponce, J. (2019). El clima laboral y su relación con el rendimiento del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí – Ecuador- *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 1-15.
- Pardo, D. (2017). Clima laboral y desempeño docente en el colegio fundación Manuel Aya Fusagasugá – Cundinamarca. [Tesis de Maestría, Universidad del Tolima]. Repositorio Institucional Universidad del Tolima. <https://repositorio.ut.edu.co/handle/001/2264>
- Paredes, S. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21195>
- Parra, N. y Silva, A. Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *Revista Digital Publisher* 6(1), 36-46.
- Pedraza, N. y González, A. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia* 26(96), 1019-1040.
- Pedroza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* 10(20), 1-29.
- Pilares, N. (2015). Inteligencia emocional, estrés laboral y clima laboral en los docentes de las instituciones educativas estatales, del nivel secundario, del distrito de Abancay 2014. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNSCH. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/273>
- Pizarro, A. (2021). Asertividad y clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel inicial en el distrito de Puente Piedra, 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83215>
- Ponte, A. (2017). Satisfacción laboral y clima laboral en trabajadores de las instituciones educativas estatales del Cercado de Lima, 2017. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3353>
- Quiñones, S. (2020). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos de la red 03, UGEL 04 Comas, 2020. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68714>
- Quispe, E. (2020). Estilos de liderazgo del director, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019. [Tesis de Doctorado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de tesis de la Universidad Peruana Unión. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3464/Edy\\_Tesis\\_Doctor\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3464/Edy_Tesis_Doctor_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ramírez, J. y Tesén, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo. Revista Científica* 2(3), 17-34.
- Realpe, J. (2018). La planificación estratégica herramienta para una mejor practica pedagógica en la Institución Educativa Santa Marta. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/57666daf-44c9-45b9-98b4-f9f36e0aef1fd>
- Rengifo, J. y Osorio, L. (2021). Fortalecimiento del respeto como estrategia para promover el clima escolar y valores con estudiantes del grado quinto de primaria del Institución Educativa Rural Uveros. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/69d614d0-c586-4109-bd17-86e3396d964c>
- Rizzo, G. y Castro, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. *Revista Publicando* 11(2), 682-697.
- Rodríguez, N. (2019). Aspectos del clima laboral en los centros oficiales de educación media en la ciudad de Panamá. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio

- UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/16babb5b-4a42-4997-9bf6-c1ddc88f5947/content>
- Sagredo, E. y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la ecuación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23.
- Salinas, L. (2018). Relaciones interpersonales y de convivencia de los docentes de bachillerato de la Institución Educativa Técnico San Martín de Tours en Sogamoso – Boyacá. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/1873>
- Santamaria, K. (2018). Entorno laboral saludable de los trabajadores en las entidades públicas. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT.
- Silva, M., García, V. y Ramón, P. (2020). La Teoría del Capital Humano y su incidencia en la Educación. Un análisis desde la perspectiva mexicana. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales* 11(2), 214-225.
- Simbrón, S. y Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* 6(1), 59-83.
- Solano, K. (2022). Repercusiones del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de la Instituciones Educativas Oficiales de la Margen Izquierda de la Zona Rural del Municipio de Lorica. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/4561877f-18fb-455a-883d-77df0a9db8fa>
- Solano, K. y Gutiérrez, R. (2022). Clima laboral en las instituciones educativas de la margen izquierda de la zona rural de Lorica, Colombia. *Revista Faeco Sapiens*, 5(1), 216-234.
- Vargas, Z., Vivar, C., Vivar, J. y Camayo, J. (2021). El planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente de una institución educativa parroquial. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación* 5(21), 1593-1601.
- Velásquez, F. (2016). Asertividad de los directores y su relación con el clima laboral de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la provincia de Islay – 2015. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNSCH. [https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=73299&shelfbrowse\\_itemnumber=101958#holdings](https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=73299&shelfbrowse_itemnumber=101958#holdings)
- Vertel, A. (2021). Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales de Montería. [Tesis de Doctorado, Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/6046>
- Vilca, I. (2019). Comunicación asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Patambuco – 2019. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/12261>
- Villarreal, D. (2019). Gestión directiva y motivación laboral en la unidad educativa “Adalberto Ortiz Quiñonez” Guayaquil, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35633>.