

Gestión directiva y clima laboral: percepciones docentes en instituciones educativas oficiales de Montería

School Management and Work Climate: Teachers' Perceptions in Public Educational Institutions in Montería

Orlando José Pastrana Franco¹ y Mauricio Rafael Lora Agamez²

¹Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, orlandopastrana.est@umecit.edu.pa, <https://orcid.org/0009-0002-6632-4043>, Panamá

²Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, mauriciolora13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4124-996>, Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 17-06-2026

Revisado 16-07-2026

Aceptado 01-08-2026

Palabras Clave:

Gestión directiva
Clima laboral
Liderazgo educativo
Percepción docente
Instituciones educativas

Keywords:

School management
Work Climate
Educational leadership
Teacher perception
Public schools

RESUMEN

La gestión directiva influye en las dinámicas organizacionales que configuran el bienestar, la motivación y las relaciones laborales del profesorado. El estudio tuvo como objetivo analizar la percepción docente sobre la relación entre la gestión directiva y el clima laboral en cinco instituciones educativas oficiales de la comuna 4 de Montería, Colombia. Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, carácter analítico y orientación crítico-social. Participaron 35 docentes en entrevistas semiestructuradas y 72 en una encuesta de diez ítems, cuyos resultados fueron examinados mediante análisis temático, frecuencias, porcentajes y triangulación. Los hallazgos mostraron que los liderazgos empáticos y participativos, la comunicación bidireccional, el reconocimiento y la inclusión del profesorado en las decisiones favorecen la confianza y el sentido de pertenencia. En contraste, las decisiones unilaterales, la comunicación vertical, la atención irregular de los conflictos y las limitaciones materiales se asociaron con desmotivación y distanciamiento institucional. El 51,4 % valoró favorablemente el clima laboral, mientras que el 48,6 % lo consideró poco favorable o desfavorable. Se concluye que la mejora del clima laboral requiere una gestión directiva coherente, humana, participativa y sensible a las condiciones de cada institución.

ABSTRACT

School management influences the organizational dynamics that shape teachers' well-being, motivation, and workplace relationships. This study aimed to analyze teachers' perceptions of the relationship between school management and work climate in five public educational institutions located in Commune 4 of Montería, Colombia. A mixed-methods study with an analytical scope and a critical-social orientation was conducted. Thirty-five teachers participated in semi-structured interviews, and 72 completed a ten-item survey. The information was examined through thematic analysis, frequencies, percentages, and methodological triangulation. The findings showed that empathetic and participatory leadership, two-way communication, professional recognition, and teacher involvement in decision-making promote trust and a sense of belonging. In contrast, unilateral decisions, vertical communication, inconsistent conflict management, and material limitations were associated with demotivation and institutional detachment. Overall, 51.4% of participants rated the work climate as favorable, whereas 48.6% considered it somewhat unfavorable or unfavorable. The study concludes that improving the work climate requires coherent, human-centered, participatory school management that is responsive to the conditions and needs of each educational institution.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas no son únicamente espacios destinados a la enseñanza y el aprendizaje, sino organizaciones humanas en las que convergen relaciones profesionales, decisiones administrativas, intereses colectivos y experiencias emocionales. Dentro de esta dinámica, la gestión directiva desempeña un papel central, debido a que orienta los procesos pedagógicos, administrativos y de convivencia, distribuye responsabilidades y establece las condiciones bajo las cuales el profesorado desarrolla su labor. Por consiguiente, la calidad de la acción directiva no depende exclusivamente del cumplimiento de funciones técnicas, sino también de su capacidad para promover confianza, participación y objetivos institucionales compartidos.

El liderazgo escolar efectivo se caracteriza por articular la planificación institucional con el acompañamiento pedagógico y el desarrollo humano del profesorado. Los directivos influyen en el funcionamiento de las instituciones al establecer prioridades, movilizar recursos, orientar los procesos de mejora y crear condiciones para el trabajo colectivo. Esta influencia se fortalece cuando se combinan estrategias transformacionales e instruccionales, adaptadas a las necesidades de cada comunidad educativa (Day et al., 2016; Leithwood et al., 2020). Asimismo, los liderazgos empáticos, participativos y orientados al aprendizaje favorecen la innovación, la confianza y la disposición del profesorado para involucrarse en los procesos de cambio institucional (Atencio Bravo et al., 2020; Sliwka et al., 2024).

Uno de los ámbitos especialmente sensibles a la gestión directiva es el clima laboral, entendido como la valoración que construyen los integrantes de una organización a partir de sus experiencias cotidianas, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y las prácticas institucionales. En el contexto educativo, este clima se relaciona con la satisfacción, el compromiso, la motivación y el desempeño del profesorado (Huaita Acha & Luza Castillo, 2018; Matabanchoy Tulcan & Chaucanes Guerrero, 2021). Un ambiente laboral favorable puede fortalecer el sentido de pertenencia y la cooperación, mientras que las prácticas directivas inconsistentes, la falta de reconocimiento y las relaciones conflictivas pueden producir desmotivación, desgaste emocional y distanciamiento institucional.

La literatura también señala que el bienestar docente no constituye un resultado secundario del funcionamiento escolar, sino un componente estratégico de la sostenibilidad institucional. El liderazgo positivo puede actuar como un factor protector al proporcionar apoyo emocional, reconocimiento profesional y oportunidades de participación (Cann et al., 2021). De manera similar, el liderazgo transformacional se ha relacionado con mayores niveles de confianza, satisfacción y bienestar, especialmente cuando el directivo reconoce las necesidades del profesorado y promueve una cultura organizacional basada en la colaboración (Meidolina et al., 2023). La apreciación institucional también puede fortalecer la disposición docente hacia el cambio y favorecer prácticas educativas orientadas a la mejora (Al Hammadi et al., 2025).

La comunicación representa otro mecanismo mediante el cual la gestión directiva interviene en la construcción del clima laboral. No basta con transmitir información administrativa; se requieren canales claros, respetuosos y bidireccionales que permitan expresar inquietudes, ofrecer retroalimentación y construir soluciones compartidas. La comunicación asertiva favorece la convivencia y reduce la incertidumbre dentro de las organizaciones educativas (Calua Cueva et al., 2021), mientras que su carácter vertical o fragmentado puede debilitar la confianza y aumentar las tensiones laborales (Martínez Alcudia et al., 2021). En este mismo sentido, la participación efectiva del profesorado en la toma de decisiones fortalece las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo y la identificación con los objetivos institucionales (Jaramillo Ostos et al., 2021; Rivera Medina & Aparicio Molina, 2020).

Diversas investigaciones desarrolladas en América Latina han identificado relaciones entre las prácticas de gestión directiva y la percepción del clima organizacional. Sagredo-Lillo y Castelló (2019) señalan que las debilidades en el liderazgo, la comunicación y la motivación pueden generar tensiones que afectan la cohesión del profesorado. López Ramírez et al. (2019) sostienen que la mejora del clima y la convivencia requiere una gestión que trascienda el control administrativo y atienda las necesidades relacionales de la comunidad educativa. De forma similar, Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) relacionan el liderazgo directivo con la satisfacción laboral docente, mientras que Misad et al. (2022) destacan que el clima escolar depende de la articulación entre liderazgo, organización institucional y relaciones humanas.

Sin embargo, las prácticas de liderazgo no producen efectos idénticos en todas las instituciones, pues se encuentran condicionadas por las características sociales, culturales y materiales de cada entorno. En escuelas que enfrentan limitaciones de infraestructura, recursos escasos o contextos de vulnerabilidad, la capacidad del directivo para comprender la realidad local y construir respuestas colectivas adquiere una importancia particular (Romero, 2021). Además, los estilos de liderazgo pueden favorecer o restringir la implicación del profesorado, dependiendo de la cercanía, la coherencia y las oportunidades reales de participación que promuevan (Alsina Tarrés & Mallol Macau, 2021).

En la comuna 4 de Montería, las instituciones educativas oficiales estudiadas enfrentan desafíos relacionados con sus condiciones materiales, la diversidad de la población escolar y las dinámicas organizacionales internas. El escenario investigado estuvo conformado por cinco instituciones que reunían una población aproximada de 360 docentes, cuya experiencia profesional ofreció una perspectiva relevante para comprender la manera en que las decisiones, los estilos de liderazgo y los procesos comunicativos se reflejan en el ambiente de trabajo.

En este contexto, el objetivo del estudio fue analizar la percepción de los docentes sobre los procesos de gestión directiva y su relación con el clima laboral en cinco instituciones educativas oficiales de la comuna 4 de Montería, Colombia. Para ello, se examinaron las experiencias asociadas con el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación institucional, las relaciones interpersonales, la motivación y las condiciones de trabajo, con el propósito de aportar elementos que orienten una gestión más participativa, humana y sensible a las necesidades del profesorado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, sustentado en el paradigma crítico-social y con un carácter analítico. El componente cuantitativo permitió describir las tendencias presentes en las valoraciones del profesorado sobre la gestión directiva y el clima laboral, mientras que el componente cualitativo profundizó en las experiencias, significados y percepciones construidas por los docentes dentro de sus instituciones. Ambos componentes se integraron durante la interpretación de los resultados, con el propósito de obtener una comprensión contextualizada del fenómeno estudiado.

El estudio se realizó en las instituciones educativas oficiales Mogambo, Robinson Pitalúa, Villa Margarita, Manuel Ruiz Álvarez y Los Recuerdos, ubicadas en la comuna 4 de Montería, Córdoba, Colombia. La población estuvo conformada por 360 docentes: 108 pertenecientes a la Institución Educativa Mogambo, 53 a Robinson Pitalúa, 90 a Villa Margarita, 57 a Manuel Ruiz Álvarez y 52 a Los Recuerdos. Para el componente cualitativo se empleó un muestreo intencional de 35 informantes clave, distribuidos entre las cinco instituciones: 10, 5, 10, 5 y 5 docentes, respectivamente. En el componente cuantitativo, la encuesta fue respondida por 72 docentes de las cinco instituciones que cumplían los criterios de inclusión.

Se incluyeron docentes en ejercicio activo, con una antigüedad mínima de un año en la institución, vinculados en propiedad o provisionalidad y que aceptaron participar voluntariamente. Se excluyeron quienes se encontraban en vacaciones, licencia prolongada o comisión administrativa durante la aplicación de los instrumentos, así como los docentes con menos de un año de vinculación, el personal directivo, administrativo o de apoyo y quienes no otorgaron su consentimiento informado.

Las categorías de análisis fueron gestión directiva, clima laboral y percepción docente. La primera comprendió el liderazgo directivo, la toma de decisiones y la comunicación institucional; la segunda integró las relaciones interpersonales, la motivación laboral y las condiciones de trabajo; y la tercera abordó la satisfacción docente, el sentido de pertenencia y las expectativas profesionales. Esta organización permitió examinar la relación entre las prácticas directivas y las condiciones psicológicas, sociales y organizacionales percibidas por el profesorado, en correspondencia con antecedentes que vinculan la gestión, el liderazgo, la comunicación y el clima laboral educativo (Sagredo-Lillo & Castelló, 2019; López Ramírez et al., 2019; Huaita Acha & Luza Castillo, 2018; Calua Cueva et al., 2021).

Para la recolección de la información se aplicaron una entrevista semiestructurada y una encuesta. La entrevista estuvo conformada por nueve preguntas abiertas orientadas a explorar la participación docente en la toma de decisiones, la comunicación con los directivos, las relaciones interpersonales, la motivación, las condiciones de trabajo, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y las expectativas profesionales. La encuesta incluyó diez ítems con una escala ordinal de cuatro opciones de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. Sus preguntas indagaron sobre convivencia laboral, respeto, colaboración, comunicación, participación, reconocimiento del trabajo docente, manejo de conflictos, desarrollo profesional y bienestar emocional.

En la Tabla 1 se presenta una síntesis metodológica del estudio.

Tabla 1: Síntesis metodológica del estudio

Componente	Descripción
Enfoque	Mixto
Paradigma	Crítico-social
Tipo de investigación	Analítica
Contexto	Cinco instituciones educativas oficiales de la comuna 4 de Montería, Colombia
Población	360 docentes

Muestra cualitativa	35 docentes seleccionados mediante muestreo intencional
Instrumentos	Entrevista semiestructurada de nueve preguntas y encuesta de diez ítems
Validación	Juicio de tres expertos con formación doctoral en educación
Análisis cuantitativo	Frecuencias y porcentajes mediante Microsoft Excel
Análisis cualitativo	Categorización y redes semánticas mediante Atlas.ti
Integración	Triangulación de encuestas, entrevistas y categorías teóricas

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de tres expertos con formación doctoral en educación y experiencia investigativa. La revisión examinó la claridad y precisión de las preguntas, la correspondencia con las categorías del estudio, la extensión de los instrumentos, la pertinencia del número de ítems y la adecuación del lenguaje al contexto educativo. Este procedimiento permitió establecer su validez de contenido antes de la recolección de la información.

Los datos cuantitativos fueron organizados en una matriz de Microsoft Excel y analizados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para identificar tendencias en las respuestas docentes. Los resultados se presentaron mediante tablas y representaciones gráficas. Las entrevistas fueron transcritas, codificadas y organizadas en Atlas.ti 9.0 a partir de las categorías y subcategorías previamente definidas. Posteriormente, se construyeron redes semánticas para representar las relaciones entre liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación y condiciones de trabajo. Finalmente, los resultados cuantitativos y cualitativos se integraron mediante triangulación metodológica, contrastando las tendencias de la encuesta, los testimonios de las entrevistas y los referentes conceptuales del estudio.

En cuanto a las consideraciones éticas, la participación fue voluntaria y estuvo precedida por la firma del consentimiento informado. Los participantes fueron informados sobre el propósito y los procedimientos de la investigación, la confidencialidad de la información, su derecho a formular preguntas y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Los datos fueron procesados de manera agrupada y anónima, evitando la identificación de los docentes y de sus respuestas individuales.

Entre las limitaciones metodológicas se reconoce el carácter intencional de la selección de los informantes del componente cualitativo, el uso de información autorreportada y la posibilidad de que algunos participantes moderaran sus respuestas por temor a que sus opiniones sobre la gestión directiva fueran reconocidas dentro de la institución. Asimismo, debido al carácter contextual del estudio, los hallazgos representan las percepciones del profesorado de las instituciones analizadas y no deben interpretarse como evidencia de una relación causal generalizable entre gestión directiva y clima laboral.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se organizaron a partir de las categorías gestión directiva, clima laboral y percepción docente, integrando la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a 35 informantes clave y las encuestas respondidas por 72 docentes de las cinco instituciones educativas oficiales estudiadas. Esta combinación permitió contrastar las tendencias generales de respuesta con las experiencias y valoraciones expresadas por el profesorado.

El análisis de las entrevistas mostró que la percepción sobre la gestión directiva se encuentra estrechamente vinculada con los estilos de liderazgo, la participación en la toma de decisiones y la calidad de la comunicación institucional. Los docentes valoraron favorablemente los liderazgos empáticos, democráticos y abiertos al diálogo, al considerar que fortalecen la confianza y facilitan el trabajo colectivo. No obstante, también describieron experiencias asociadas con decisiones unilaterales, escasa consulta al profesorado, liderazgos centrados en el control y respuestas directivas poco ajustadas a las necesidades reales de las instituciones.

La participación docente presentó una valoración heterogénea. Mientras algunos participantes manifestaron ser tenidos en cuenta en la formulación de planes académicos y estrategias institucionales, otros percibieron que su intervención era limitada y que las decisiones ya habían sido adoptadas antes de cualquier proceso de consulta. De manera similar, se reconoció la existencia de canales de comunicación institucional, aunque estos no siempre funcionaban de manera bidireccional, clara y oportuna. La comunicación vertical y la ausencia de una escucha sostenida fueron asociadas con sentimientos de frustración, distanciamiento y menor compromiso institucional.

En cuanto al clima laboral, emergieron tres dimensiones centrales: relaciones interpersonales, motivación y condiciones de trabajo. Los docentes identificaron dinámicas de respeto, empatía y colaboración entre compañeros, pero también señalaron barreras relacionadas con diferencias generacionales, desacuerdos profesionales y tensiones ocasionales entre docentes y directivos. Esto muestra que las relaciones laborales pueden ser funcionales en distintos escenarios, aunque no siempre se encuentran respaldadas por una cultura institucional estable de cooperación, diálogo y resolución constructiva de conflictos.

Las condiciones físicas y la disponibilidad de recursos también fueron reconocidas como elementos relevantes en la percepción del ambiente laboral. La insuficiencia de espacios adecuados, dotación e infraestructura generó inconformidad y dificultó el desarrollo de las actividades pedagógicas. A ello se añadió una percepción recurrente de escaso reconocimiento del esfuerzo docente. Los participantes indicaron que la ausencia de mecanismos sistemáticos de valoración puede producir monotonía, desmotivación y menor disposición para innovar o asumir nuevas responsabilidades institucionales.

La satisfacción laboral fue diversa: coexistieron docentes satisfechos con su entorno y otros que consideraron insuficientes las condiciones materiales, relacionales y directivas. El sentido de pertenencia se fortaleció cuando el profesorado percibió reconocimiento, apoyo y coherencia en el liderazgo; por el contrario, disminuyó ante experiencias de abandono institucional o falta de valoración. Las expectativas profesionales también estuvieron condicionadas por las oportunidades de formación y por la posibilidad de que los nuevos aprendizajes y cualificaciones fueran reconocidos dentro de la institución.

En la categoría de gestión directiva se analizaron la comunicación clara y respetuosa, el reconocimiento del trabajo pedagógico y la contribución de los directivos al bienestar emocional y la motivación. Las respuestas favorables, correspondientes a “casi siempre” y “siempre”, oscilaron entre 55 % y 58 %. Sin embargo, las categorías “nunca” y “algunas veces” reunieron más del 40 % de las respuestas en los tres ítems. Esta distribución refleja una valoración ligeramente positiva, aunque también evidencia que una proporción considerable del profesorado no experimenta estas prácticas de manera frecuente o consistente. Estos resultados mostraron una mayor polarización. Los ítems relacionados con la aplicación justa de las normas, el aporte de las decisiones directivas al ambiente laboral, la promoción de espacios formativos y la atención imparcial de los conflictos presentaron porcentajes cercanos entre las opciones favorables y desfavorables. En términos generales, las respuestas “nunca” y “algunas veces” representaron aproximadamente entre 49 % y 57 % en los ítems sobre normas, decisiones y formación institucional. Esto sugiere que las prácticas orientadas al fortalecimiento de la convivencia no se perciben como continuas ni homogéneas entre los participantes.

En la Fig. 1 se presentan los resultados relacionados con el clima laboral.

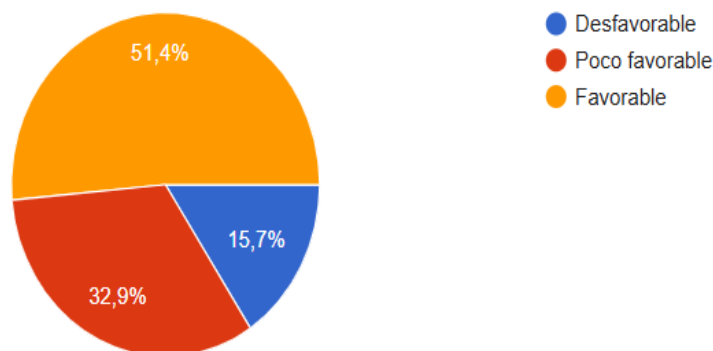


Fig. 1: Percepción general del clima laboral por parte de los docentes

La Fig. 1 muestra que el 51,4 % de los docentes consideró favorable el clima laboral, el 32,9 % lo calificó como poco favorable y el 15,7 % como desfavorable. Aunque la categoría favorable representa la mayoría, el 48,6 % restante no manifestó una percepción plenamente positiva. Por tanto, el resultado no describe un clima generalizado de insatisfacción, pero tampoco permite hablar de un ambiente laboral consolidado, pues revela una división prácticamente equilibrada entre quienes lo valoran favorablemente y quienes identifican debilidades importantes.

Los ítems vinculados con el respeto y apoyo entre docentes, la colaboración entre docentes y directivos y la posibilidad de expresar inquietudes también mostraron distribuciones cercanas al equilibrio. Esta correspondencia entre las tres categorías permite interpretar que las prácticas directivas, las relaciones laborales y la percepción individual no operan de manera aislada, sino como dimensiones interdependientes

de una misma experiencia organizacional. No obstante, dado que el análisis empleado fue descriptivo, esta convergencia debe entenderse como una relación percibida entre las categorías y no como evidencia de causalidad o asociación estadísticamente significativa.

En conjunto, los resultados muestran que la gestión directiva constituye un factor estructurante del clima laboral docente, principalmente a través del liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la participación y la forma en que se resuelven los conflictos. La coexistencia de valoraciones positivas y negativas indica que las prácticas favorables están presentes, pero no siempre han sido institucionalizadas ni aplicadas de manera sostenida. Esta interpretación coincide con Sagredo-Lillo y Castelló (2019), quienes encontraron que la coherencia de la gestión directiva influye en la configuración del clima organizacional, y con López Ramírez et al. (2019), quienes destacan que la mejora de la convivencia exige integrar las prácticas administrativas con las necesidades relacionales de la comunidad educativa.

La polarización observada también guarda correspondencia con la revisión latinoamericana de Misad et al. (2022), en la cual el clima escolar aparece condicionado por la capacidad de los directivos para articular liderazgo, planificación y relaciones humanas. De manera similar, Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) relacionan el liderazgo directivo con el clima organizacional y la satisfacción del profesorado. En el presente estudio, sin embargo, dicha relación no fue examinada mediante pruebas inferenciales, por lo que los hallazgos permiten identificar tendencias convergentes, pero no establecer una relación estadísticamente significativa.

Los testimonios muestran que los docentes valoran particularmente los liderazgos democráticos, empáticos y abiertos a la participación. Este resultado coincide con Leithwood et al. (2020) y Day et al. (2016), quienes sostienen que el liderazgo escolar efectivo no se limita a administrar recursos, sino que crea condiciones organizacionales para el compromiso, la cooperación y la mejora educativa. En la misma dirección, Atencio Bravo et al. (2020) plantean que el fortalecimiento de la gestión requiere desarrollar capacidades directivas relacionadas con la motivación, la comprensión de las personas y la conducción consciente de los equipos. La relación entre liderazgo y bienestar resulta especialmente relevante frente a la percepción irregular del reconocimiento y del apoyo emocional. Cann et al. (2021) señalan que el liderazgo escolar positivo puede actuar como un recurso protector del bienestar docente, mientras que Meidelina et al. (2023) destacan que los estilos transformacionales favorecen la confianza, el compromiso y la satisfacción profesional. Los hallazgos también coinciden con Sliwka et al. (2024), quienes vinculan el liderazgo transformacional con culturas escolares abiertas al aprendizaje y la innovación, y con Al Hammadi et al. (2025), quienes muestran que la apreciación organizacional puede mediar la relación entre liderazgo y disposición docente hacia el cambio.

El carácter intermitente de la participación docente constituye otro hallazgo central. Jaramillo Ostos et al. (2021) relacionan el liderazgo transformacional con mejores relaciones interpersonales y mayor trabajo colaborativo, mientras que Sepúlveda y Aparicio Molina (2019) destacan que las competencias de liderazgo instruccional requieren acompañamiento, retroalimentación y cercanía con el profesorado. En esa misma línea, Rivera Medina y Aparicio Molina (2020) muestran que el liderazgo pedagógico favorece la colaboración cuando crea espacios organizados para el intercambio profesional. En consecuencia, consultar ocasionalmente a los docentes no equivale a construir una gestión participativa, pues esta requiere mecanismos permanentes mediante los cuales sus aportes puedan influir realmente en las decisiones.

La participación también se relaciona con la implicación profesional. Alsina Tarrés y Mallol Macau (2021) señalan que los estilos de liderazgo pueden favorecer o restringir el vínculo del docente con los objetivos institucionales. Asimismo, Romero (2021) destaca la importancia de liderazgos sensibles al contexto en escuelas que enfrentan condiciones sociales y materiales complejas. Esto resulta pertinente para las instituciones estudiadas, donde las limitaciones de infraestructura incrementan la necesidad de una gestión capaz de priorizar recursos, acompañar al profesorado y construir respuestas colectivas frente a las dificultades.

La comunicación institucional apareció como uno de los principales puntos de articulación entre gestión y clima laboral. Los docentes no solo demandaron información oportuna, sino también canales que permitieran expresar inquietudes, recibir retroalimentación y participar en la construcción de soluciones. Calua Cueva et al. (2021) identifican la comunicación asertiva como un recurso esencial para el diálogo y la convivencia en los contextos educativos, mientras que Martínez Alcudia et al. (2021) vinculan su fortalecimiento con mejoras en el clima laboral de las organizaciones. Los resultados respaldan esta relación, pues cuando la comunicación se percibe como vertical o intermitente aumentan el distanciamiento, la incertidumbre y la sensación de no ser escuchado.

La percepción sobre el clima laboral también estuvo asociada con la satisfacción y las condiciones en que se desarrolla la práctica profesional. Huaita Acha y Luza Castillo (2018) encontraron que el clima y la satisfacción laboral intervienen en el desempeño docente, mientras que Matabanchoy Tulcan y Chaucanes Guerrero (2021), en un contexto educativo colombiano, muestran que la percepción del clima integra factores relacionales, administrativos y físicos. En el presente estudio, las limitaciones de infraestructura y

la falta de reconocimiento no fueron concebidas como problemas independientes, sino como señales del grado de atención y valoración que los docentes reciben por parte de la institución.

En síntesis, los hallazgos sugieren que la mejora del clima laboral no depende de una acción aislada, sino de la coherencia entre liderazgo, comunicación, participación, reconocimiento, resolución de conflictos y condiciones de trabajo. En términos prácticos, las instituciones requieren consolidar mecanismos formales de participación docente, protocolos claros para la atención imparcial de conflictos, estrategias de reconocimiento profesional y espacios continuos de formación y diálogo.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran la selección intencional de los participantes del componente cualitativo, el uso de información autorreportada y el carácter descriptivo del análisis cuantitativo. Además, las percepciones podrían estar condicionadas por experiencias individuales, dinámicas internas de cada institución o reservas para expresar críticas hacia los equipos directivos. Futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales, instrumentos estandarizados de clima laboral y liderazgo, muestras probabilísticas y análisis inferenciales que permitan examinar la asociación entre las categorías y comparar los resultados entre instituciones, niveles educativos y contextos territoriales.

CONCLUSIÓN

A partir del objetivo de analizar la percepción docente sobre la gestión directiva y su relación con el clima laboral en cinco instituciones educativas oficiales de la comuna 4 de Montería, los resultados evidenciaron que las prácticas de liderazgo, comunicación, participación y reconocimiento se relacionan estrechamente con la forma como el profesorado valora su entorno de trabajo. Aunque una parte mayoritaria de los docentes manifestó percepciones favorables, también se identificó un grupo considerable que experimenta estas prácticas de manera irregular, limitada o poco consistente, lo que revela un clima laboral aún fragmentado.

Los hallazgos mostraron que los liderazgos empáticos, democráticos y abiertos al diálogo fortalecen la confianza, el trabajo colaborativo, la motivación y el sentido de pertenencia. En contraste, las decisiones unilaterales, la comunicación vertical, la escasa participación docente y la falta de reconocimiento fueron asociadas por los docentes con distanciamiento, frustración y menor compromiso institucional. Asimismo, las condiciones físicas de trabajo y la disponibilidad de recursos fueron percibidas como componentes relevantes del bienestar docente, pues su insuficiencia puede intensificar las tensiones existentes y afectar el desarrollo de la labor pedagógica.

El principal aporte del estudio consiste en comprender la gestión directiva como un proceso que trasciende las funciones administrativas y se configura como una práctica humana, relacional y contextual. Mejorar el clima laboral requiere, por tanto, consolidar mecanismos permanentes de participación, canales de comunicación bidireccional, estrategias de reconocimiento profesional, procedimientos imparciales para la resolución de conflictos y acciones orientadas al bienestar docente. De esta manera, una gestión directiva más coherente, participativa y sensible a las necesidades institucionales puede contribuir a fortalecer la convivencia, la motivación y la sostenibilidad de las comunidades educativas.

REFERENCIAS

- Al Hammadi, M., Dayan, M., Bellibas, M. S., Tafesse, W., & Sacilotto, C. K. (2025). How does transformational leadership improve instructional practices? Examining the mediation role of teachers' change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of organizational appreciation. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440251367816>
- Alsina Tarrés, M., & Mallol Macau, C. (2021). Estilos de liderazgo e implicación docente en secundaria, una aproximación (auto)biográfica. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 25(3). <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.9309>
- Atencio Bravo, E. A., Ramírez Lora, L. J., & Zappa Berastegui, Y. B. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.40160>
- Calua Cueva, M. R., Delgado Hernández, Y. L., & López Regalado, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: Revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe*, 10(4). <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i4.1274>
- Cann, R. F., Riedel-Prabhakar, R., & Powell, D. (2021). A model of positive school leadership to improve teacher wellbeing. *International Journal of Applied Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s41042-020-00045-5>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>

- Huaita Acha, D. M., & Luza Castillo, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1). <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Jaramillo Ostos, D. F., Rojas Gutiérrez, W. J., Acero Coaquira, L. M., & Menacho Rivera, A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Martínez Alcudia, A. C., Cornelio Landero, R., & Suárez Ovando, A. (2021). Comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en las organizaciones públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27(79). <https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694>
- Matabanchoy Tulcan, S. M., & Chaucanes Guerrero, J. L. (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. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a01>
- Meidolina, O., Saleh, A. Y., Cathlin, C. A., & Winesa, S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning*, 17(3). <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: Una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Rivera Medina, Y. D. C., & Aparicio Molina, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional*, 59(2). <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1055>
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Sagredo-Lillo, E. J., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2). <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sepúlveda, F., & Aparicio Molina, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: Fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2). <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(10). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>