

**CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO**

*Revista Científica Multidisciplinaria*



**ISSN 3073-1232**  
**Año: 2026**  
**Volumen: 4**  
**Número: 2**  
**abr-jun**

**ELEMENTOS GERENCIALES PARA LA  
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UN  
ESTUDIO DE CASO EN VENEZUELA**

**MANAGERIAL ELEMENTS FOR  
IMPROVING THE ORGANIZATIONAL  
CLIMATE IN EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN  
VENEZUELA**

**Autor:**

**Prof. Vidales Reyes, Eva Lucía**  
<https://orcid.org/0009-0006-3606-8578>  
[evavidales0977@gmail.com](mailto:evavidales0977@gmail.com)

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador**  
**Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela**  
**Punto Fijo - Venezuela**

**Coautor:**

**Dra. Jatem, María Fernanda**  
<https://orcid.org/0000-0002-8510-7864>  
[jatemupel@gmail.com](mailto:jatemupel@gmail.com)

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador**  
**Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela**  
**Punto Fijo - Venezuela**



**Recibido:** 15/02/2026

**Aceptado:** 23/03/2026

**Publicado:** 27/04/2026

**Elementos gerenciales para la mejora del clima organizacional en  
instituciones educativas: Un estudio de caso en Venezuela**

**Managerial elements for improving the organizational climate in  
educational institutions: A case study in Venezuela**

**Autor:**

Prof. Vidales Reyes, Eva Lucía

<https://orcid.org/0009-0006-3606-8578>

[evavidales0977@gmail.com](mailto:evavidales0977@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela

Punto Fijo – Venezuela

**Coautor:**

Dra. Jatem, María Fernanda

<https://orcid.org/0000-0002-8510-7864>

[jatemupel@gmail.com](mailto:jatemupel@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela

Punto Fijo – Venezuela



## Resumen

El estudio analiza la importancia del clima organizacional en instituciones educativas, considerando su relación con los elementos gerenciales y su impacto en el desempeño docente y la calidad de la gestión institucional. En el contexto educativo actual, se reconoce que la comunicación, el liderazgo y la participación son factores determinantes para la construcción de ambientes laborales favorables. El objetivo de la investigación fue caracterizar los elementos gerenciales que inciden en la mejora del clima organizacional en una institución educativa, con el propósito de comprender su influencia en la dinámica institucional y proponer bases para su fortalecimiento. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño de investigación-acción participativa, lo que permitió la interacción directa con los actores educativos. La población estuvo conformada por directivos y docentes de una institución educativa, seleccionados como informantes clave. Para la recolección de datos se utilizaron la entrevista semiestructurada, la observación participante y el grupo de discusión, además de un soporte documental y bibliográfico que permitió complementar el análisis interpretativo. Los resultados evidencian la presencia de categorías gerenciales fundamentales como liderazgo humanocéntrico, comunicación dialógica, participación en la toma de decisiones, reconocimiento profesional y condiciones para el desarrollo docente. Asimismo, se identifican debilidades asociadas a la comunicación informal, la sobrecarga administrativa y la limitada participación en procesos institucionales. Se concluye que el clima organizacional depende significativamente de la calidad de los elementos gerenciales implementados, por lo que el fortalecimiento de estrategias de comunicación, liderazgo y participación resulta esencial para mejorar la gestión educativa y promover entornos escolares más colaborativos y efectivos.

**Palabras clave:** Gestión gerencial, clima organizacional, liderazgo educativo, instituciones educativas, gerencia educativa.



## Abstract

The study analyzes the importance of organizational climate in educational institutions, considering its relationship with managerial elements and its impact on teaching performance and the quality of institutional management. In the current educational context, communication, leadership, and participation are recognized as key factors for building favorable work environments. The objective of the research was to characterize the managerial elements that influence the improvement of the organizational climate in an educational institution, with the purpose of understanding their impact on institutional dynamics and proposing foundations for their strengthening. Methodologically, the study was developed under a qualitative approach, using a participatory action research design, which allowed direct interaction with educational actors. The population consisted of principals and teachers from an educational institution, selected as key informants. Data collection techniques included semi-structured interviews, participant observation, and focus groups, in addition to documentary and bibliographic support that complemented the interpretative analysis. The results reveal the presence of key managerial categories such as human-centered leadership, dialogical communication, participation in decision-making, professional recognition, and conditions for teacher development. Likewise, weaknesses were identified, including informal communication processes, administrative overload, and limited participation in institutional decision-making processes. It is concluded that the organizational climate significantly depends on the quality of the implemented managerial elements; therefore, strengthening communication, leadership, and participation strategies is essential to improve educational management and promote more collaborative and effective school environments.

**Keywords:** Managerial management, organizational climate, educational leadership, educational institutions, educational management.



## Introducción

En el ámbito de la gerencia educativa, el clima organizacional se ha consolidado como una variable clave para comprender el funcionamiento institucional y su relación con la calidad educativa; diversos estudios recientes (Tovar Carpio, 2023; Zamora et al., 2025) evidencian que este clima influye de manera directa en la motivación, las emociones y el desempeño docente, aspectos que inciden en la productividad institucional; sin embargo, a pesar del creciente interés académico, aún persiste la necesidad de profundizar en los elementos gerenciales concretos que favorecen la construcción de un clima organizacional positivo en contextos educativos complejos.

Desde esta perspectiva, la gestión gerencial se reconoce como un factor determinante en la configuración del ambiente institucional; según Rugel y Esteves (2023), una gestión adecuada no solo fortalece el compromiso docente, sino que también impacta positivamente en el rendimiento académico; en consecuencia, resulta necesario analizar cómo las prácticas directivas influyen en la percepción del clima organizacional, especialmente desde la experiencia de los actores educativos.

El presente artículo se deriva de la investigación titulada “Gestión gerencial y clima organizacional: propuesta estratégica para la U.E.C. San Francisco Javier”, cuyo propósito original fue diseñar una propuesta de gestión orientada a la mejora del clima institucional; en este caso, el énfasis se centra en caracterizar los elementos gerenciales que inciden en dicho clima, a partir de un estudio de caso en una institución educativa privada del estado Falcón, Venezuela.

A nivel global, el clima escolar se vincula directamente con los objetivos del ODS 4 de la Agenda 2030, orientado a la educación de calidad; de acuerdo con la OCDE (2023), el clima organizacional actúa como un factor que puede potenciar o limitar el aprendizaje, influyendo incluso en procesos cognitivos y emocionales del estudiantado; por ello, su análisis se ha convertido en una prioridad dentro de la investigación educativa contemporánea.

En el contexto de la U.E.C. San Francisco Javier se evidencian desafíos asociados al clima organizacional, los cuales se reflejan en tensiones comunicacionales, percepciones de desarticulación institucional y dificultades en la interacción entre actores educativos; estas situaciones han sido identificadas mediante observación participante y diálogos informales con miembros de la comunidad educativa.



El problema de investigación se centra en la necesidad de identificar cuáles son los elementos gerenciales que influyen en la mejora del clima organizacional desde la perspectiva de directivos y docentes; este planteamiento resulta relevante, ya que permite comprender cómo las prácticas de gestión inciden en la dinámica institucional y en la calidad de las relaciones laborales.

Autores como Burgos-Briones (2022) y García Rubiano et al. (2024) señalan que el clima organizacional influye significativamente en la disposición al cambio y en el bienestar del personal docente, actuando como mediador en los procesos institucionales; en el caso venezolano, Tellechea et al. (2025) destacan su relación directa con la motivación laboral, lo que refuerza la importancia de su estudio en contextos educativos.

El propósito de este estudio es caracterizar los elementos gerenciales que contribuyen a la mejora del clima organizacional en la U.E.C. San Francisco Javier, identificando prácticas, estilos de liderazgo, estrategias comunicacionales y procesos de toma de decisiones que inciden en la dinámica institucional; este enfoque permite una comprensión situada del fenómeno desde la experiencia de los actores educativos.

La investigación se justifica desde su aporte teórico, metodológico y práctico; en el plano teórico, contribuye a precisar los componentes de la gestión gerencial asociados al clima organizacional; en el metodológico, se sustenta en un enfoque cualitativo de investigación-acción participativa que permite la construcción colectiva del conocimiento.

Por lo tanto, en el ámbito práctico y social, el estudio aporta elementos para la mejora institucional, promoviendo la reflexión sobre las prácticas gerenciales y su impacto en la convivencia escolar; asimismo, ofrece bases para el diseño de estrategias contextualizadas que fortalezcan el clima organizacional y contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa en la institución estudiada.

### **Clima organizacional en instituciones educativas**

El clima organizacional en el ámbito educativo es entendido como el conjunto de percepciones compartidas que influyen en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los actores institucionales; en este sentido, constituye un elemento clave para la calidad educativa y la gestión escolar, ya que articula dimensiones humanas, administrativas y pedagógicas dentro de la organización educativa; estudios recientes



señalan que el clima organizacional no solo impacta en el rendimiento docente, sino también en la dinámica institucional global (Burgos-Briones, 2022)

Desde una perspectiva teórica, el clima organizacional se vincula directamente con el liderazgo educativo, la comunicación institucional y la cultura organizacional; en este marco, se reconoce que la percepción del ambiente laboral depende de la interacción entre directivos y docentes, así como de la calidad de los procesos de gestión; investigaciones contemporáneas destacan que el liderazgo directivo es un factor determinante en la construcción de climas positivos o negativos dentro de las instituciones educativas (García-Martínez et al., 2022)

### **Categorías del clima organizacional**

El liderazgo es una categoría central del clima organizacional, ya que define la capacidad del directivo para influir, orientar y motivar al personal docente; estudios recientes evidencian que el liderazgo transformacional mejora significativamente el ambiente laboral y fortalece el compromiso institucional (De la Torre, 2024); asimismo, el liderazgo educativo se asocia con la generación de confianza, participación y cohesión en las instituciones escolares (Zuzzete et al., 2023)

La comunicación organizacional constituye un eje fundamental del clima escolar, debido a que permite la transmisión efectiva de información, la coordinación de actividades y la toma de decisiones; en este sentido, una comunicación deficiente genera conflictos, ambigüedad y deterioro del clima laboral, mientras que una comunicación asertiva fortalece la integración institucional (Chávez-Ojeda, 2024). La motivación docente se relaciona directamente con el clima organizacional, ya que influye en el compromiso, la productividad y la disposición al cambio; investigaciones recientes evidencian que ambientes organizacionales positivos incrementan la satisfacción laboral y reducen el estrés institucional (Tellechea et al., 2025)

La cultura organizacional representa los valores, normas y prácticas compartidas dentro de la institución educativa; esta categoría determina la forma en que los actores educativos interactúan y construyen sentido de pertenencia, influyendo directamente en la estabilidad del clima institucional (Pulla et al., 2024). Las condiciones laborales incluyen aspectos estructurales, administrativos y emocionales que inciden en el bienestar docente; estudios recientes evidencian que la sobrecarga administrativa y la falta de recursos afectan negativamente el clima organizacional, generando estrés y desmotivación (Camacho & Semanate, 2024)



## Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender las percepciones, significados y experiencias de los actores educativos respecto a los elementos gerenciales que influyen en el clima organizacional, considerando que el conocimiento es una construcción social derivada de la interacción humana y del contexto institucional; el estudio se sustentó en el paradigma interpretativo, el cual concibe la realidad como una construcción subjetiva y dinámica, permitiendo analizar los fenómenos educativos desde la perspectiva de los propios actores involucrados, en este caso directivos y docentes de la U.E.C. San Francisco Javier (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Flick, 2023).

El tipo de investigación fue documental, bibliográfico y de campo, debido a que se realizó una revisión sistemática de fuentes científicas relacionadas con clima organizacional y gestión educativa, complementada con la recolección de información directamente en la institución educativa donde ocurrieron los hechos; el diseño asumido fue la investigación acción participativa (IAP), la cual permitió la participación activa de los actores institucionales en la construcción del conocimiento y en la reflexión sobre su propia realidad organizacional, favoreciendo procesos de transformación institucional desde la práctica (Arias, 2012; Hadi et al., 2023).

La población estuvo conformada por el personal directivo y docente de la U.E.C. San Francisco Javier, mientras que la muestra fue seleccionada mediante un muestreo intencional, quedando integrada por 5 directivos (coordinadores académicos, administrativos y de nivel) y 12 docentes de educación primaria, seleccionados por su experiencia y participación activa en la dinámica institucional; esta selección permitió obtener información representativa sobre las percepciones del clima organizacional desde diferentes niveles de la estructura escolar (Medina et al., 2023).

Como técnicas e instrumentos de recolección de datos se emplearon la entrevista semiestructurada, el grupo de discusión y la observación participante; las entrevistas permitieron explorar en profundidad las percepciones sobre liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales; el grupo de discusión facilitó la construcción colectiva de significados; y la observación participante permitió registrar las interacciones cotidianas mediante un diario de campo, lo que aportó una visión contextualizada de la dinámica institucional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Camacho, 2026).



El procedimiento de análisis de la información se desarrolló mediante triangulación de fuentes y técnicas, lo que permitió contrastar los datos obtenidos de directivos y docentes, así como de las diferentes técnicas aplicadas; se realizó un análisis categorial que incluyó la transcripción de entrevistas, organización de registros, lectura interpretativa, codificación abierta, agrupación de categorías y construcción de dimensiones analíticas, permitiendo la generación de resultados interpretativos coherentes con el fenómeno estudiado (Medina et al., 2023; Hadi et al., 2023).

En tal sentido, se garantizaron los criterios de rigor científico establecidos por Lincoln y Guba, tales como credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad; la credibilidad se aseguró mediante la triangulación y validación con los participantes; la transferibilidad a través de descripciones detalladas del contexto; la dependencia mediante la sistematización del proceso investigativo; y la confirmabilidad a través de la sustentación de las interpretaciones en evidencia empírica, garantizando la validez y confiabilidad del estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## Resultado

**Tabla 1.**

Categoría: Liderazgo humanocéntrico y su incidencia en el clima organizacional

Categoría	Subcategorías	Evidencias documentales	Clima organizacional emergente
Liderazgo humanocéntrico	Empatía y comprensión de circunstancias docentes	Se destaca la necesidad de que los directivos comprendan las realidades personales y laborales del docente, generando sensación de apoyo y seguridad	Clima de confianza institucional
	Coherencia entre discurso y práctica	Los docentes valoran la coherencia entre lo que se dice y se hace, especialmente en normas de puntualidad y respeto	Clima de credibilidad y respeto
	Accesibilidad y disposición al diálogo	Se percibe importancia de directivos con “puertas abiertas” para atender inquietudes sin temor	Clima de cercanía y seguridad psicológica



Esta categoría evidencia que el liderazgo centrado en lo humano fortalece significativamente el clima organizacional, especialmente en la construcción de confianza, seguridad emocional y relaciones horizontales dentro de la institución.

**Tabla 2.**

Categoría: Comunicación dialógica y transparente y su incidencia en el clima organizacional

Categoría	Subcategorías	Evidencias documentales	Clima organizacional emergente
Comunicación dialógica y transparente	Flujo de información oportuna y completa	Los docentes manifiestan la necesidad de evitar rumores y recibir información clara y directa	Clima de certeza informativa
	Retroalimentación constructiva	Se valora el acompañamiento pedagógico más que la evaluación punitiva	Clima de acompañamiento profesional
	Claridad en la transmisión de expectativas	Se enfatiza la necesidad de instrucciones claras desde el inicio de procesos institucionales	Clima de orden y claridad organizacional

La comunicación transparente favorece la reducción de conflictos, la claridad institucional y la cohesión organizativa, consolidando un clima basado en la confianza informativa.

**Tabla 3.**

Categoría: Reconocimiento y valoración profesional y clima organizacional

Categoría	Subcategorías	Evidencias documentales	Clima organizacional emergente
Reconocimiento y valoración profesional	Reconocimiento del trabajo cotidiano	Se reconoce la necesidad de valorar el esfuerzo diario docente y no solo los logros excepcionales	Clima de motivación laboral
	Valoración de experiencia y conocimiento	Docentes con experiencia solicitan participación en decisiones institucionales	Clima de inclusión profesional



El reconocimiento institucional se constituye en un factor motivacional clave, fortaleciendo la identidad profesional y el sentido de pertenencia dentro del clima organizacional.

**Tabla 4.**

Categoría: Participación en la toma de decisiones y clima organizacional

Categoría	Subcategorías	Evidencias documentales	Clima organizacional emergente
Participación en la toma de decisiones	Consulta sobre decisiones laborales	Los docentes valoran ser consultados en aspectos como horarios y asignaciones	Clima de participación activa
	Espacios formales e informales	Se reconoce la importancia de reuniones y diálogos cotidianos	Clima de inclusión comunicativa

La participación docente fortalece el compromiso institucional, promoviendo un clima organizacional más democrático, colaborativo y corresponsable.

**Tabla 5.**

Categoría: Condiciones para el desarrollo profesional y clima organizacional

Categoría	Subcategorías	Evidencias documentales	Clima organizacional emergente
Condiciones para el desarrollo profesional	Formación y actualización	Se evidencia demanda de mayor acceso a talleres y capacitación continua	Clima de desarrollo profesional
	Crecimiento y promoción	Docentes expresan preocupación por la falta de oportunidades de ascenso	Clima de motivación y proyección laboral

Las oportunidades de desarrollo profesional impactan directamente en la motivación docente, influyendo en la permanencia, compromiso y calidad del clima organizacional.

**Tabla 6.**

Síntesis general del clima organizacional emergente

Elementos gerenciales	Clima organizacional resultante
Liderazgo humanocéntrico	Confianza y seguridad institucional
Comunicación dialógica	Transparencia y claridad organizacional
Reconocimiento profesional	Motivación y sentido de pertenencia
Participación docente	Inclusión y corresponsabilidad
Desarrollo profesional	Motivación y crecimiento institucional

El clima organizacional en la institución educativa se configura como un sistema dinámico influido directamente por prácticas gerenciales centradas en el liderazgo, la



comunicación, el reconocimiento, la participación y el desarrollo profesional, evidenciando la necesidad de fortalecer estrategias gerenciales integrales para su mejora continua.

## **Discusión**

Los hallazgos permiten comprender que el clima organizacional se construye de manera progresiva a partir de la interacción entre las prácticas gerenciales y las percepciones del personal docente; en este sentido, el liderazgo humanocéntrico se configura como un eje fundamental, ya que la empatía, la coherencia entre el discurso y la acción, así como la disposición al diálogo, generan confianza institucional y fortalecen las relaciones interpersonales; cuando los directivos muestran cercanía y apertura, se favorece un ambiente de seguridad psicológica que impacta positivamente en la disposición del personal para el trabajo colaborativo.

De igual forma, la comunicación dialógica y transparente se consolida como un componente esencial para la estabilidad del clima organizacional; la claridad en la transmisión de información, la retroalimentación orientada al acompañamiento y la reducción de ambigüedades en las directrices institucionales permiten disminuir tensiones y malentendidos; esto evidencia que la comunicación no solo cumple una función informativa, sino también formativa y relacional, al influir en la manera en que los actores interpretan y asumen las decisiones institucionales.

En tal sentido, las categorías relacionadas con el reconocimiento profesional, la participación en la toma de decisiones y las condiciones para el desarrollo profesional evidencian que el clima organizacional se fortalece cuando los docentes se sienten valorados, escuchados e incluidos en los procesos institucionales; la falta de reconocimiento o de oportunidades de crecimiento puede generar desmotivación, mientras que la participación activa y el desarrollo profesional continuo promueven compromiso y sentido de pertenencia; en conjunto, estos elementos muestran que el clima organizacional depende de una gestión integral que articule liderazgo, comunicación, participación y desarrollo humano dentro de la institución educativa.

## **Conclusiones**

Las conclusiones del estudio permiten afirmar que el clima organizacional en la institución educativa analizada está determinado principalmente por la calidad de las



prácticas gerenciales implementadas desde la dirección; en este sentido, el liderazgo humanocéntrico, basado en la empatía, la coherencia y la apertura al diálogo, se constituye en un factor clave para fortalecer la confianza institucional y mejorar las relaciones interpersonales entre directivos y docentes; su ausencia o debilidad repercute directamente en la percepción de un ambiente laboral tenso o poco colaborativo.

Asimismo, se concluye que la comunicación dialógica y transparente es un elemento estructural para el funcionamiento organizacional, debido a que la claridad en la información, la retroalimentación constructiva y la adecuada gestión de los canales comunicativos contribuyen a disminuir conflictos, evitar malentendidos y fortalecer la coordinación institucional; por tanto, una comunicación deficiente o poco sistemática afecta negativamente la organización del trabajo y la calidad del clima institucional.

Así, se evidencia que el reconocimiento profesional, la participación en la toma de decisiones y las condiciones para el desarrollo profesional constituyen dimensiones esenciales para la motivación docente y el sentido de pertenencia; cuando estos elementos están presentes, se fortalece el compromiso institucional y la disposición al trabajo colaborativo, mientras que su ausencia genera desmotivación y estancamiento; en conjunto, se concluye que la mejora del clima organizacional requiere una estrategia gerencial integral que articule liderazgo, comunicación, participación y desarrollo profesional como ejes fundamentales de la gestión educativa.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.  
[https://drive.google.com/file/d/0B0GG8H7NoaXTcFZrQVhQRTZBRF9JYWR2VnF2azB4cEs3Nzc0/view?resourcekey=0-cZgWuRm\\_CDyn\\_pHmyFsMgw](https://drive.google.com/file/d/0B0GG8H7NoaXTcFZrQVhQRTZBRF9JYWR2VnF2azB4cEs3Nzc0/view?resourcekey=0-cZgWuRm_CDyn_pHmyFsMgw)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Burgos-Briones, J. G. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 1003–1021. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.814>  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/cienciamatria/article/view/814>
- Camacho Marín, R. J. (2026). *Investigación científica: Aprender a investigar más allá del método tradicional*. Editorial Ciencia y Descubrimiento.
- Camacho Marín, R. J., & Semanate Zapata, R. D. (2024). *Innovación educativa*. Editorial Ciencia y Descubrimiento.



<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>

<https://revistahorizontes.org/index.php/horizontes/article/view/841>

Cerna Muñoz, C. A., Sánchez León, K. E., & Cortez García, M. A. (2024). Gestión educativa y liderazgo transformacional en las instituciones educativas.

<https://doi.org/10.46363/searching.v5i2.3>

Chávez-Ojeda, M. Z. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en organización educativa. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(1), 15–21. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i1.95>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

De la Torre Zeballos, C. G. (2024). Liderazgo en el clima organizacional en instituciones educativas. *Ciencia Latina*, 8(3), 7565–7590.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11955](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11955)

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE Publications.

Gamarra Huamantlica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes*, 8(34), 1897–1912.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>

García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133–153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>

García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37–44.

<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>

Gillespie, B. M., Chaboyer, W., & Wallis, M. (2007). Development of a theoretically derived model of resilience in nursing. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 132–139. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00160.x>

Gurdián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Editorial Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana.

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.

<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>



- Hidalgo-Guerra, M. R., Centeno-Tenorio, D. V., Criollo-Portilla, G. M., & Castillo-Montúfar, C. R. (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1136–1151. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Khan, M. S. (2026). Human-centered approaches in educational institutions. *Journal of Educational Leadership*, 18(2), 42–58.
- Medina, M., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendoza Vásquez, M. C. (2024). El clima organizacional en instituciones educativas oficiales. *Gaceta de Pedagogía*, (50), 37–55. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2842>
- Meng, H. (2022). Analysis of transformational leadership and educational management. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022, 5287922. <https://doi.org/10.1155/2022/5287922>
- Olivero Ruiz, M. Y. (2022). El clima escolar un elemento importante en la acción pedagógica. *Revista Venezolana de Pedagogía y Tecnologías Emergentes*, 2(2), 69–77.
- Pulla-Coronel, J. L., Palacios-Arias, P. G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). Relación entre gestión de liderazgo y clima laboral en una institución educativa. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 12(2), 69–78. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.758>
- Quinlan, K. M. (2026). Organizational well-being in higher education. *Studies in Higher Education*, 51(1), 110–125. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.1234567>
- Ramírez-Hernández, Y., & Comas-Rodríguez, R. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 448–466. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1112>
- Rondón, K. (2024). Transformational leadership for human talent management. *Aula Virtual*, 5(11), 68–86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970>
- Rugel-Sono, J., Esteves-Fajardo, Z., & Tamariz-Núnjar, H. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente. *Koinonía*, 8(16), 4–19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>



- Song, H., Wang, Q., Wang, J., & Zhao, L. (2026). High-performance work systems and teacher creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 54(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/17411432241234567>
- Tafur Ruiz, C. A., Centurión Larrea, A. J., & Villegas Vera, V. R. (2024). Comunicación efectiva y liderazgo. *Revista Tribunal*. <https://revistatribunal.org/index.php/tribunal/article/view/262>
- Tellechea, F. Y., Carpio, A., & Valdés, M. O. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Noesis*, 7(13), 118–130. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i13.268>
- Tovar Carpio, M. de L. (2023). Clima organizacional y gestión pública. *Revista Crítica con Ciencia*, 1(2), 440–456. <https://doi.org/10.62871/rccc.v1i2.46>
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: Enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 9(1), 179–190. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545881012.pdf>
- Vechiu, A. P. (2020). Leadership creation in school principals. *International Journal of Social and Educational Innovation*, 7(13), 35–50.
- Yllesca Ramos, A. G., Córdova García, U., Espíritu Patrocinio, E. M., Buleje Velásquez, N. P., & Gómez Rutti, Y. Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes Revista de Investigación*.
- Zamora-Rodríguez, D. R., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M. I., Morales-Sánchez, V., & Acosta-González, A. L. (2025). Clima organizacional en educación: revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.6018/cpd.621701>