


## Tendencias y resultados hallazgos sobre clima organizacional en el ámbito educativo: una revisión sistemática

### Organizational climate in education: A systematic review of research trends and findings

<sup>a</sup> Marleni Verónica Gutiérrez Soca ; <sup>b</sup> Yolvi Jhonatan Rodríguez Altamiza;  
<sup>c</sup> Ruth Villantoy Claros; <sup>d</sup> Rolando Alberto Cárdenas Pomareda<sup>2</sup>

#### Resumen

**Contexto:** El clima organizacional en las instituciones educativas es un factor clave para el funcionamiento escolar y el bienestar de los actores educativos, influyendo en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. **Objetivo:** Analizar la relación entre el clima organizacional, los estilos de liderazgo educativo y los resultados docentes en instituciones de educación básica, media y superior. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática en las bases de datos Scopus, SciELO, Web of Science y ERIC, considerando estudios publicados entre 2015 y 2025. Se incluyeron 28 estudios empíricos que cumplieron los criterios de elegibilidad. La calidad de la evidencia fue evaluada mediante el sistema GRADE. **Resultados:** Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional y distribuido se asocian positivamente con un clima organizacional favorable. Asimismo, el clima organizacional predice significativamente la satisfacción laboral, la autoeficacia docente, el bienestar y la ciudadanía organizacional. Se identificó que la autoeficacia y el compromiso docente actúan como mediadores clave entre el clima organizacional y los resultados docentes. La certeza de la evidencia varió entre baja y moderada. **Conclusiones:** El clima organizacional funciona como un elemento articulador entre el liderazgo educativo y los resultados docentes. Se recomienda fortalecer los programas de desarrollo directivo y las políticas institucionales orientadas a mejorar el clima escolar, con el fin de potenciar el bienestar y desempeño del profesorado.

**Palabras clave:** Autoeficacia docente; Clima organizacional; Desempeño docente; Liderazgo educativo; Satisfacción laboral

#### Abstract

**Background:** Organizational climate in educational institutions is a pivotal factor for school functioning and stakeholder well-being, significantly influencing the quality of teaching and learning processes. **Objective:** This study aims to examine the relationship between organizational climate, educational leadership styles, and teacher outcomes across primary, secondary, and higher education institutions. **Methodology:** A systematic review was conducted using Scopus, SciELO, Web of Science, and ERIC databases, encompassing empirical studies published between 2015 and 2025. Twenty-eight studies met the eligibility criteria. The quality of evidence was assessed using the GRADE (Grading of Recommendations Assessment, Development, and Evaluation) approach. **Results:** Findings indicate that transformational and distributed leadership are positively associated with a favorable organizational climate. Furthermore, organizational climate serves as a significant predictor of job satisfaction, teacher self-efficacy, well-being, and organizational citizenship behavior. Teacher self-efficacy and commitment were identified as key mediators between organizational climate and teacher outcomes. The certainty of the evidence ranged from low to moderate. **Conclusions:** Organizational climate functions as a critical link between educational leadership and teacher outcomes. The study recommends strengthening leadership development programs and institutional policies aimed at enhancing school climate to foster faculty well-being and performance.

**Keywords:** Teacher self-efficacy; Organizational climate; Teacher performance; Educational leadership; Job satisfaction

<sup>a</sup> Universidad César Vallejo. Lima, Perú  
[mgutierrez21@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mgutierrez21@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-4598-8529>

<sup>b</sup> Universidad César Vallejo. Lima, Perú  
[yjrodriguezr@ucvvirtual.edu.pe](mailto:yjrodriguezr@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-8913-5427>

<sup>c</sup> Universidad César Vallejo. Lima, Perú  
[rvillantoy@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rvillantoy@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-3251-8790>

<sup>d</sup> Universidad Tecnológica del Perú. Lima, Perú  
[c18804@utp.edu.pe](mailto:c18804@utp.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-1134-4410>

Historia del artículo: Artículo recibido 20 de febrero 2026 | Aceptado 23 de abril 2026 | Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar: Gutiérrez Soca, M. Y., Rodríguez Altamiza, Y. J., Villantoy Claros, R., & Cárdenas Pomareda, R. A. (2026). Tendencias y resultados hallazgos sobre clima organizacional en el ámbito educativo: una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-18. <http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.323>



## Introducción

El clima organizacional, entendido como la percepción compartida que los miembros de una institución tienen respecto a las prácticas, procedimientos y relaciones interpersonales que caracterizan su entorno de trabajo (Litwin, 1969), ha sido objeto de creciente interés en el ámbito educativo. Marcum, (1968) señaló la relevancia del clima organizacional para la adopción de innovaciones educativas. Thomas, (1976) fue uno de los primeros en explorar el clima organizacional específicamente en escuelas, señalando que las percepciones de los docentes sobre su entorno laboral influían directamente en su motivación y compromiso.

Posteriormente, Woodman y King, (1978) cuestionaron la rigurosidad científica del constructo, lo que impulsó una refinación conceptual y operativa que ha perdurado hasta la actualidad. Thomas y Volkwein, (1988) extendieron el estudio del clima organizacional a las instituciones de educación superior, evidenciando su incidencia en la satisfacción y el compromiso de los académicos. Zhai y Wang, (2025) y Zhang y Liu, (2010) demostraron empíricamente los efectos del clima organizacional sobre múltiples variables organizacionales. En el contexto educativo, Amalou, (2024); Cohen et al., (2009) y Thapa et al., (2013) subrayaron que el clima escolar abarca dimensiones como la seguridad, las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, y el entorno institucional, configurando un fenómeno grupal que trasciende la experiencia individual de cada miembro de la comunidad escolar.

En paralelo, el liderazgo educativo ha sido identificado como uno de los factores más influyentes en la configuración del clima organizacional. Los estudios sobre liderazgo transformacional, impulsado teóricamente por Bass y Avolio, (1994), han evidenciado que los líderes que inspiran, estimulan intelectualmente y consideran individualmente a sus colaboradores generan climas institucionales más favorables. Por su parte, el liderazgo distribuido (Istiqomah et al., 2025), conceptualizado por Spillane, (2006), propone que la práctica del liderazgo se distribuye entre múltiples actores de la organización, lo cual potencia la colaboración y el sentido de pertenencia. Goagoses et al., (2024); Thapa et al., (2013) y Torres, (2022) señaló que la interacción entre cultura organizacional y liderazgo en las escuelas constituye un campo teórico en constante evolución que requiere nuevas aproximaciones analíticas. Sin embargo, la evidencia disponible sobre estos estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional se encuentra dispersa y no ha sido sintetizada de manera integral en contextos educativos de diversas regiones geográficas (Lee et al., 2019).

No obstante, a pesar de la abundante literatura individual sobre liderazgo y clima organizacional en contextos educativos, los esfuerzos por sintetizar de manera sistemática la evidencia disponible presentan limitaciones importantes. Revisiones previas como las de Bravo et al., (2023); Goagoses et al., (2024); Podiya et al., (2025) y Wilson, (2010) se centraron en aspectos parciales del constructo, tales como el liderazgo transformacional en escuelas primarias, el clima escolar y la salud emocional de los adolescentes, o la medición del clima social escolar en América Latina, respectivamente. Hasta la fecha, no se ha realizado una revisión sistemática que integre simultáneamente las relaciones entre clima organizacional, estilos de liderazgo y múltiples resultados docentes en distintos niveles educativos y contextos geográficos, lo que constituye una laguna del conocimiento que la presente revisión pretende atender.

Por lo expuesto, el presente artículo tiene como objetivo analizar, mediante una revisión sistemática de la literatura, la relación entre el clima organizacional en instituciones educativas, los estilos de liderazgo educativo y los resultados docentes, con el fin de identificar los patrones de asociación, los mecanismos mediacionales y las implicaciones para la práctica educativa y la investigación futura.

## Método

Esta revisión sistemática fue desarrollada siguiendo las directrices de la declaración PRISMA 2020 [Page et al., \(2021\)](#), que establece estándares de transparencia y rigor en la conducción y reporte de revisiones sistemáticas.

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión con el propósito de delimitar el alcance de la revisión y garantizar la pertinencia de los estudios seleccionados. Los criterios de inclusión fueron: (a) estudios empíricos primarios, tanto cuantitativos como cualitativos y de métodos mixtos; (b) publicados entre 2015 y 2025; (c) escritos en español, inglés o portugués; (d) que aborden explícitamente la relación entre clima organizacional o clima escolar y al menos una variable de liderazgo educativo o resultado docente; (e) desarrollados en contextos de educación básica, media o superior; y (f) publicados en revistas indexadas o como tesis de posgrado. Los criterios de exclusión fueron: (a) revisiones sistemáticas, metaanálisis o estudios bibliométricos; (b) estudios que aborden clima organizacional exclusivamente en contextos no educativos; (c) artículos de reflexión, ensayos o editoriales sin datos empíricos primarios; y (d) estudios cuyo texto completo no estuviera disponible.

La búsqueda de estudios se realizó en cuatro bases de datos electrónicas de reconocimiento internacional en el campo educativo y de las ciencias sociales: Scopus, SciELO (Scientific Electronic Library Online), Web of Science y ERIC (Education Resources Information Center). La selección de estas bases responde a su cobertura complementaria de la literatura educativa a nivel global y regional. No se establecieron restricciones por idioma en la estrategia de búsqueda, aunque posteriormente se aplicó el filtro de español, inglés y portugués como criterio de elegibilidad.

La estrategia de búsqueda fue diseñada mediante la combinación de términos controlados y libres, utilizando operadores booleanos para establecer relaciones lógicas entre los conceptos clave. Se emplearon términos relacionados con clima organizacional ("organizational climate", "school climate", "clima organizacional", "clima escolar"), liderazgo ("transformational leadership", "distributed leadership", "inclusive leadership", "liderazgo transformacional", "liderazgo distribuido") y resultados docentes ("teacher performance", "job satisfaction", "teacher self-efficacy", "teacher well-being", "desempeño docente", "satisfacción laboral", "autoeficacia docente"). Las estrategias fueron adaptadas a la sintaxis de cada base de datos siguiendo las recomendaciones de [Klerings et al., \(2023\)](#).

**Tabla 1.** Estrategias de búsqueda por base de datos

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Filtros aplicados
Scopus	("organizational climate" OR "school climate" OR "clima organizacional") AND ("transformational leadership" OR "distributed leadership" OR "inclusive leadership") AND ("teacher performance" OR "job satisfaction" OR "self-efficacy" OR "well-being")	2015-2025, Artículos, Español/Inglés/Portugués
SciELO	("clima organizacional" OR "clima escolar" OR "clima institucional") AND ("liderazgo transformacional" OR "liderazgo distribuido") AND ("desempeño docente" OR "satisfacción laboral" OR "autoeficacia")	2015-2025, Artículos
Web of Science	("organizational climate" OR "school climate") AND ("educational leadership" OR "transformational leadership" OR "distributed leadership") AND ("teacher outcomes" OR "teacher satisfaction" OR "teacher efficacy")	2015-2025, Artículos, Inglés/Español
ERIC	("organizational climate" OR "school climate") AND ("leadership" OR "principal leadership") AND ("teacher satisfaction" OR "teacher performance" OR "teacher well-being")	2015-2025, Informes de investigación, Artículos

El proceso de selección de estudios se desarrolló en tres fases secuenciales. En la primera fase (detección), se eliminaron los registros duplicados mediante la comparación automática en el gestor de referencias. En la segunda fase (criba), dos revisores evaluaron independientemente los títulos y resúmenes de los registros restantes, aplicando los criterios de elegibilidad. En la tercera fase (elegibilidad), se recuperaron los textos completos de los estudios potencialmente elegibles y se evaluaron en detalle. Las discrepancias entre los revisores se resolvieron mediante consenso o, en su defecto, con la intervención de un tercer revisor. El grado de acuerdo interevaluadores se determinó mediante el estadístico kappa, obteniéndose un valor de 0.84, interpretado como acuerdo casi perfecto.

La extracción de datos se realizó mediante una hoja de codificación estandarizada, diseñada ad hoc y previamente pilotada con cinco estudios incluidos. La hoja incluía las siguientes categorías: (a) datos de identificación del estudio (autor, año, país); (b) características metodológicas (diseño, muestra, instrumentos); (c) variables independiente y dependientes; (d) principales resultados; y (e) calidad metodológica. Dos revisores extrajeron los datos de forma independiente y las discrepancias se resolvieron por consenso.

Se definieron como variables principales de resultado: satisfacción laboral docente, desempeño docente, autoeficacia docente, bienestar docente y ciudadanía organizacional. Como variables predictoras se establecieron: clima organizacional y estilos de liderazgo (transformacional, distribuido e inclusivo). Como variables mediadoras se consideraron: autoeficacia docente, compromiso organizacional, estrés ocupacional y trabajo emocional.

La evaluación del riesgo de sesgo de los estudios incluidos se realizó mediante la herramienta JBI (Joanna Briggs Institute) para estudios analíticos transversales, que evalúa ocho criterios: (1) criterios de inclusión definidos, (2) descripción detallada del estudio y sujetos, (3) medición válida de la exposición, (4) medición válida del resultado, (5) identificación de factores de confusión, (6) control de factores de confusión, (7) análisis estadístico apropiado y (8) medida de resultado objetiva y estandarizada. Cada criterio se clasificó como cumplido, no cumplido o incierto, y los estudios se categorizaron en riesgo bajo (6-8 criterios cumplidos), moderado (4-5 criterios cumplidos) o alto (0-3 criterios cumplidos).

Dada la heterogeneidad metodológica y conceptual de los estudios incluidos, que impedía la realización de un metaanálisis cuantitativo, se optó por una síntesis narrativa de los resultados. Se reportaron los coeficientes de correlación ( $r$ ), los coeficientes beta ( $\beta$ ) y los efectos indirectos de los modelos mediacionales cuando estaban disponibles en los estudios originales. Para la interpretación de la magnitud de los efectos, se utilizaron los criterios convencionales de Cohen: pequeño ( $r=0.10$ ), mediano ( $r=0.30$ ) y grande ( $r=0.50$ ).

La síntesis de los resultados se realizó mediante un enfoque de síntesis narrativa temática, dada la diversidad de diseños, instrumentos y contextos de los estudios incluidos, que hacía impracticable la agregación cuantitativa mediante metaanálisis. Se organizó la síntesis en tres ejes temáticos: (a) liderazgo y clima organizacional, (b) clima organizacional y resultados docentes, y (c) modelos mediacionales. La certeza de la evidencia se evaluó mediante el sistema GRADE, considerando cinco dominios: riesgo de sesgo, inconsistencia, evidencia indirecta, imprecisión y sesgo de publicación.

Para evaluar el riesgo de sesgo debido a resultados faltantes derivados de sesgos de publicación, se consideraron los siguientes indicadores: (a) comparación entre la proporción de estudios con resultados significativos frente a no significativos, (b) análisis de la dirección y magnitud de los efectos reportados, y (c) evaluación de la existencia de estudios registrados en PROSPERO cuyos resultados no hubieran sido publicados. Se realizó una evaluación cualitativa del riesgo de sesgo de publicación, dado que el reducido número de estudios por relación evaluada impidió la construcción de funnel plots o la aplicación de pruebas estadísticas formales.

## Resultados

### Selección de estudios

El proceso de búsqueda y selección de estudios se documenta en el diagrama de flujo PRISMA (Tabla 2). La búsqueda inicial en las cuatro bases de datos identificó un total de 842 registros. Tras la eliminación de duplicados (n=214), se obtuvieron 628 registros únicos. En la fase de criba, se excluyeron 489 registros tras la evaluación de títulos y resúmenes. Se recuperaron 139 textos completos para evaluación detallada, de los cuales 111 fueron excluidos por las siguientes razones: 38 no constituían estudios empíricos primarios, 27 no abordaban la relación entre clima organizacional y liderazgo o resultados docentes, 23 se desarrollaban en contextos no educativos, 15 no presentaban resultados relevantes para las preguntas de la revisión y 8 no estaban disponibles en texto completo. Finalmente, se incluyeron 28 estudios en la revisión sistemática.

**Tabla 2.** Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios

IDENTIFICACIÓN
Registros identificados mediante búsquedas en bases de datos: Scopus (n=312), SciELO (n=189), Web of Science (n=214), ERIC (n=127). Total: n=842
Registros duplicados eliminados (n=214)
Registros cribados (n=628)
Registros excluidos tras criba de título y resumen (n=489)
Textos completos evaluados para elegibilidad (n=139)
Textos completos excluidos (n=111): No empíricos (38); Sin relación clima-liderazgo/resultados (27); Contexto no educativo (23); Sin resultados relevantes (15); No disponibles (8)
Estudios incluidos en la revisión (n=28)
Estudios incluidos en la síntesis narrativa (n=28)

### Características de los estudios incluidos

Los 28 estudios incluidos en la revisión (Tabla 3) fueron publicados entre 2015 y 2026, con una concentración en los años 2022 (n=4), 2023 (n=5), 2024 (n=7) y 2025 (n=9). Geográficamente, los estudios se distribuyeron en Asia (n=9), América Latina (n=7), Europa (n=5), Medio Oriente y Norte de África (n=3), Oceanía (n=1), y estudios internacionales con muestras multinacionales (n=3). Predominaron los diseños cuantitativos transversales (n=21), seguidos de estudios de métodos mixtos (n=4), cuantitativos longitudinales (n=1) y cualitativos (n=2). Las muestras oscilaron entre 26 y 132 376 participantes, con una mediana de 437. Los instrumentos más utilizados fueron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), escalas de clima organizacional adaptadas y cuestionarios de autoeficacia docente.

**Tabla 3.** Características de los estudios incluidos en la revisión sistemática

Autor	País	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultado principal
El Achi et al., (2025)	Líbano	Cuantitativo, transversal	509 docentes	MLQ; Escala de clima laboral; Escala de desempeño docente	El clima laboral predice positivamente el desempeño docente ( $\beta$ significativo); el liderazgo transformacional no mostró efecto directo significativo en contexto de crisis

Autor	País	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultado principal
Alzoraiki et al., (2024)	Yemen	Cuantitativo, correlacional	Docentes de escuelas públicas	MLQ; Cuestionario de cultura escolar y desempeño	El liderazgo transformacional mejora la cultura escolar y el desempeño docente en escuelas públicas yemeníes
Quispe et al., (2023)	Perú	Cuantitativo, correlacional	Docentes de educación básica	Cuestionario de liderazgo transformacional; Escala de clima institucional	El liderazgo transformacional se asocia positivamente con el clima institucional y el desempeño docente
Rios, (2023)	Perú	Cuantitativo, descriptivo-correlacional	Docentes y directivos	Cuestionario de liderazgo transformacional; Escala de clima organizacional	El liderazgo transformacional y el clima organizacional se relacionan significativamente con la gestión escolar
Ahumada et al., (2023)	Chile	Cualitativo, descriptivo	Docentes de formación técnico-profesional	Entrevistas semiestructuradas; Análisis de contenido	Las prácticas de liderazgo distribuido generan nuevas formas de aprender, enseñar y trabajar en la formación técnico-profesional
Lin, (2022)	Internacional (TALIS)	Cuantitativo, SEM	132 376 docentes (TALIS 2018)	Escala de liderazgo distribuido, autonomía, colaboración	El liderazgo distribuido predice la innovación docente; mediado por autonomía y colaboración profesional
Istiqomah et al., (2025)	Indonesia	Cuantitativo, correlacional	Docentes de escuela secundaria	Escala de liderazgo distribuido; Escala de clima escolar; Escala de satisfacción laboral	El liderazgo distribuido, el clima escolar y la motivación laboral predicen la satisfacción laboral docente
Sun et al., (2024)	China	Cuantitativo, transversal	500 docentes	SOC Scale; OCB Questionnaire; Teaching Efficacy Scale; Optimistic Traits Q	El clima organizacional predice la ciudadanía organizacional; la autoeficacia docente media; el optimismo modera
Otrębski, (2022)	Polonia	Cuantitativo, transversal	Docentes de distintos niveles	Escala de clima escolar; Escala de satisfacción laboral	Correlación positiva entre clima escolar y satisfacción laboral; el tipo de institución modera la relación
Xia et al., (2024)	China	Cuantitativo, mediación en cadena	Docentes de educación infantil	Escala de clima organizacional; Escala de satisfacción laboral; Escala de estrés ocupacional	El clima organizacional predice la satisfacción laboral; mediado por estrés ocupacional y trabajo emocional
Meditamar, (2024)	Indonesia	Cuantitativo, mediacional	Docentes	Escala de clima escolar; Escala de autoeficacia;	El clima escolar predice la satisfacción laboral; mediado

Autor	País	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultado principal
				Escala de compromiso laboral; Escala de satisfacción	por autoeficacia y compromiso laboral
Tellechea et al., (2025)	Venezuela	Cuantitativo, correlacional	Docentes universitarios	Escala de clima organizacional; Escala de satisfacción laboral	El clima organizacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral en docentes universitarios de Cumaná
Curilla et al., (2023)	Perú	Cuantitativo, correlacional	Personal de UGEL	Cuestionario de comunicación interna; Escala de clima organizacional	La comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional de una unidad de gestión educativa
Finch et al., (2023)	Estados Unidos	Cuantitativo, transversal	Docentes y estudiantes	Escala de autoeficacia docente; Escala de clima escolar	La autoeficacia docente y las percepciones del clima escolar se asocian únicamente con problemas de comportamiento estudiantil
Qu, (2024)	China	Cuantitativo, mediacional	Docentes universitarios	Escala de clima escolar; Escala de eficacia colectiva; Escala de autocompasión; Escala de bienestar	El clima escolar predice el bienestar; mediado por eficacia colectiva y autocompasión
Rojas y Nail, (2022)	Chile	Cuantitativo, descriptivo-correlacional	Estudiantes de pedagogía	Escala de autoeficacia docente para la convivencia escolar	La autoeficacia docente para la convivencia escolar varía según la etapa de formación inicial docente
Li et al., (2025)	China	Cuantitativo, mediacional	Docentes de educación vocacional	Escala de clima organizacional; Escala de autoeficacia docente; Escala de identidad profesional	El clima organizacional y la autoeficacia predicen la identidad profesional docente; la autoeficacia media la relación
Triwiyanto et al., (2025)	Indonesia	Cuantitativo, moderación-medición	Docentes	Escala de autoeficacia; Escala de clima organizacional; Escala de bienestar docente	La autoeficacia media y el clima organizacional modera la relación entre liderazgo, trabajo significativo y bienestar docente
Dreer, (2022)	Estados Unidos	Cuantitativo, transversal	Docentes	Escala de clima escolar; Escala de job crafting; Escala de bienestar docente	El clima escolar y el job crafting predicen el bienestar docente; el job crafting complementa el efecto del clima

Autor	País	Diseño	Muestra	Instrumentos	Resultado principal
Morris et al., (2025)	Australia	Cuantitativo, longitudinal	Docentes (encuesta HILDA)	MHI-5; Escala de demandas laborales; Escala de autonomía	La salud mental docente ha disminuido; creciente sensibilidad a las demandas laborales; la baja autonomía agrava el efecto
Nongluang y Sawangmek, (2025)	Tailandia	Cuantitativo, correlacional	322 docentes y directivos	Escala de clima organizacional; Cuestionario de ciudadanía organizacional	Correlación positiva significativa entre clima organizacional y ciudadanía organizacional docente; el apoyo es la dimensión más valorada
Kouhsari et al., (2024)	China	Cuantitativo, correlacional	Docentes	Escala de clima escolar; Escala de emociones docentes; Escala de instrucción adaptativa	El clima escolar se asocia con las emociones docentes y la instrucción adaptativa
Hirata et al., (2024)	Japón	Cuantitativo, transversal	Docentes y estudiantes	Cuestionario multifacético de clima escolar	Las percepciones del clima escolar difieren entre estudiantes y docentes; los factores docentes influyen en la percepción
Enkhtur et al., (2025)	Mongolia	Cualitativo, longitudinal	26 participantes (19 graduados + 7 líderes)	Entrevistas semiestructuradas; Encuestas	Los climas organizacionales rígidos limitan las contribuciones de académicos formados en el extranjero; la agencia individual y las alianzas mitigan las barreras
Jankelova et al., (2025)	Eslovaquia	Cuantitativo, PLS-SEM	651 docentes universitarios	Escala de clima organizacional; Escala de OCB; Escala de i-deals; Escala de LMX	El clima organizacional predice la ciudadanía organizacional; mediado por i-deals y LMX; la transparencia fortalece el efecto
Astudillo et al., (2026)	Chile	Métodos mixtos	363 participantes + 34 entrevistas	Cuestionario de clima de seguridad; Entrevistas semiestructuradas	Menor clima de seguridad se asocia con dolor musculoesquelético y malestar psicológico; las mujeres presentan mayor afectación
Amalou, (2024)	Internacional	Bibliométrico-analítico	Base de datos Dimensions	Análisis bibliométrico; Índices de producción científica	El clima organizacional y el desempeño en educación superior presentan producción creciente; predominan estudios cuantitativos
Sokol et al., (2015)	Polonia/Eslovaquia	Cuantitativo, transversal	Docentes universitarios	Escala de clima organizacional; Escala de creatividad	El clima organizacional de las instituciones de educación superior incide en el desarrollo de la creatividad docente

## Riesgo de sesgo en los estudios incluidos

La evaluación del riesgo de sesgo mediante la herramienta JBI reveló que 13 estudios (46.4 %) presentaron un riesgo de sesgo bajo, 11 estudios (39.3 %) un riesgo moderado y 4 estudios (14.3 %) un riesgo alto. Los criterios con mayor cumplimiento fueron la definición clara de criterios de inclusión (92.9 %) y la descripción detallada de sujetos y contexto (89.3 %). Los criterios con menor cumplimiento fueron el control de factores de confusión (42.9 %) y la identificación de estrategias para tratar factores de confusión (39.3 %) (Tabla 4). Ninguno de los estudios fue excluido de la síntesis por su nivel de riesgo de sesgo, aunque las limitaciones metodológicas fueron consideradas en la evaluación de la certeza de la evidencia.

**Tabla 4.** Evaluación del riesgo de sesgo de los estudios incluidos

Criterio JBI	Bajo n (%)	Moderado n (%)	Alto n (%)
1. Criterios de inclusión definidos	24 (85.7)	3 (10.7)	1 (3.6)
2. Descripción detallada del estudio y sujetos	23 (82.1)	4 (14.3)	1 (3.6)
3. Medición válida de la exposición	19 (67.9)	6 (21.4)	3 (10.7)
4. Medición válida del resultado	20 (71.4)	5 (17.9)	3 (10.7)
5. Identificación de factores de confusión	12 (42.9)	9 (32.1)	7 (25.0)
6. Control de factores de confusión	11 (39.3)	10 (35.7)	7 (25.0)
7. Análisis estadístico apropiado	22 (78.6)	4 (14.3)	2 (7.1)
8. Medida de resultado objetiva y estandarizada	18 (64.3)	7 (25.0)	3 (10.7)

## Resultados de la síntesis

### 1. Eje 1: Liderazgo y clima organizacional

De los 28 estudios incluidos, 18 exploraron la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en contextos educativos. Los resultados revelan un patrón consistente: el liderazgo transformacional se asocia positivamente con un clima organizacional favorable. [El Achi et al., \(2025\)](#) encontraron que, en contextos de crisis como el Líbano, el clima laboral ejerce un efecto directo significativo sobre el desempeño docente, mientras que el liderazgo transformacional no mostró un impacto directo significativo, lo cual sugiere que en situaciones de crisis prolongada la estabilidad del entorno laboral se vuelve más determinante que las prácticas de liderazgo per se. [Alzoraiki et al., \(2024\)](#) reportaron que el liderazgo transformacional mejora la cultura escolar y el desempeño docente en escuelas públicas de Yemen, un contexto igualmente afectado por conflictos. [Quispe et al., \(2023\)](#) y [Rios, \(2023\)](#) confirmaron en contextos peruanos que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con el clima institucional y el desempeño docente, respectivamente.

El liderazgo distribuido, evaluado en cuatro estudios [Ahumada et al., \(2023\)](#) y [Istiqomah et al., \(2025\)](#) y [Lin, \(2022\)](#) y [Triwiyanto et al., \(2025\)](#), también mostró asociaciones positivas con el clima organizacional. [Ahumada et al., \(2023\)](#) documentaron cómo las prácticas de liderazgo distribuido en la formación técnico-profesional chilena generan nuevas dinámicas de aprendizaje y enseñanza. [Lin, \(2022\)](#), con una muestra de 132 376 docentes de TALIS, demostró que el liderazgo distribuido predice la innovación docente, mediado por la autonomía profesional y la colaboración. [Istiqomah et al.,](#)

(2025) confirmaron que el liderazgo distribuido, combinado con un clima escolar positivo y la motivación laboral, predice la satisfacción laboral docente. [Curilla et al., \(2023\)](#) evidenciaron que la comunicación interna, como dimensión del clima organizacional, influye significativamente en la percepción del clima en unidades de gestión educativa peruanas.

## 2. Eje 2: Clima organizacional y resultados docentes

Veinticuatro estudios examinaron la relación entre el clima organizacional y diversas dimensiones de los resultados docentes. La satisfacción laboral fue el resultado más frecuentemente investigado (n=10), seguido de la autoeficacia docente (n=8), el bienestar docente (n=6), la ciudadanía organizacional (n=4) y el desempeño docente (n=4). [Otrębski, \(2022\)](#) encontró una correlación positiva significativa entre el clima escolar y la satisfacción laboral de docentes polacos, con un efecto moderador del tipo de institución educativa. [Xia et al., \(2024\)](#) demostraron que el clima organizacional predice la satisfacción laboral de docentes de educación infantil a través de un modelo de mediación en cadena que involucra el estrés ocupacional y el trabajo emocional. [Meditamar, \(2024\)](#) confirmó que la autoeficacia docente y el compromiso laboral median la relación entre clima escolar y satisfacción laboral. [Tellechea et al., \(2025\)](#) reportaron una asociación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios venezolanos.

En cuanto al bienestar docente, [Dreer, \(2022\)](#) encontró que el clima escolar y el job crafting predicen el bienestar docente, sugiriendo que las estrategias proactivas de los docentes complementan el efecto del entorno organizacional. [Morris et al., \(2025\)](#) documentaron un declive significativo en la salud mental docente en Australia, asociado con una creciente sensibilidad a las demandas laborales y una reducción de la autonomía profesional. [Astudillo et al., \(2026\)](#) revelaron que un clima de seguridad deficiente en el sector educativo chileno se asocia con dolor musculoesquelético y malestar psicológico, con mayor afectación en mujeres. [Qu, \(2024\)](#) identificó que el clima escolar predice el bienestar subjetivo de docentes universitarios chinos, mediado por la eficacia colectiva y la autocompasión.

Respecto a la autoeficacia docente, [Finch et al., \(2023\)](#) mostraron que la autoeficacia docente y las percepciones del clima escolar se asocian de manera única con los problemas de comportamiento externalizante e internalizante de los estudiantes. [Li et al., \(2025\)](#) encontraron que el clima organizacional y la autoeficacia docente predicen la identidad profesional de docentes de educación vocacional en China, con la autoeficacia actuando como mediador. [Rojas y Nail, \(2022\)](#) analizaron la autoeficacia docente para la convivencia escolar en la formación inicial docente chilena, identificando variaciones según la etapa formativa. [Kouhsari et al., \(2024\)](#) evidenciaron la asociación entre el clima escolar, las emociones docentes y la instrucción adaptativa. [Hirata et al., \(2024\)](#) documentaron que las percepciones del clima escolar difieren significativamente entre estudiantes y docentes, y que los factores docentes influyen en la percepción multifacética del clima.

En relación con la ciudadanía organizacional, [Sun et al., \(2024\)](#) demostraron que el clima organizacional predice significativamente la ciudadanía organizacional docente, con la autoeficacia docente como mediador y los rasgos optimistas como moderador. [Nongluang y Sawangmek, \(2025\)](#) confirmaron una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la ciudadanía organizacional docente en Tailandia, donde el apoyo fue la dimensión del clima más valorada. [Jankelova et al., \(2025\)](#) identificaron que el clima organizacional predice la ciudadanía organizacional en docentes universitarios eslovacos, mediado por los i-deals (acuerdos idiosincráticos) y el intercambio líder-miembro. [Enkhtur et al., \(2025\)](#) revelaron que los climas organizacionales rígidos en universidades mongolas limitan las contribuciones de académicos formados en el extranjero, aunque la agencia individual y las alianzas profesionales pueden mitigar estas barreras.

## 3. Eje 3: Modelos mediacionales

Seis estudios realizaron análisis mediacionales que permiten comprender los mecanismos a través de los cuales el liderazgo y el clima organizacional impactan los resultados docentes. El modelo más recurrente

posiciona al clima organizacional como mediador entre el liderazgo y los resultados docentes. Lin, (2022) demostró que la autonomía docente y la colaboración profesional median la relación entre liderazgo distribuido e innovación docente. Sun et al., (2024) identificaron que la autoeficacia docente media parcialmente la relación entre clima organizacional y ciudadanía organizacional, mientras que los rasgos optimistas moderan la segunda mitad del modelo de mediación. Xia et al., (2024) encontraron que el estrés ocupacional y el trabajo emocional operan como mediadores en cadena entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Meditamar, (2024) confirmó un modelo de doble mediación en el que la autoeficacia y el compromiso laboral transmiten el efecto del clima escolar sobre la satisfacción. Qu, (2024) documentó un modelo de mediación múltiple donde la eficacia colectiva y la autocompasión median la relación entre el clima escolar y el bienestar. Triwiyanto et al., (2025) identificaron que la autoeficacia actúa como mediadora y el clima organizacional como moderador en la relación entre liderazgo, trabajo significativo y bienestar docente.

Por otra parte, en la Tabla 5 se sintetizan seis modelos mediacionales que explican los mecanismos mediante los cuales el clima organizacional y el liderazgo influyen en los resultados docentes. En todos los estudios se reportan efectos indirectos significativos. Se identifican como mediadores recurrentes la autoeficacia docente, el compromiso laboral, el estrés ocupacional, el trabajo emocional, la eficacia colectiva y la autocompasión. El clima organizacional actúa como variable independiente en la mayoría de los modelos, mientras que la satisfacción laboral, la ciudadanía organizacional, el bienestar subjetivo y la innovación docente constituyen los desenlaces más frecuentes. Esta síntesis evidencia que el impacto del clima sobre los docentes opera predominantemente a través de procesos psicosociales intermedios.

**Tabla 5.** Síntesis de los modelos mediacionales identificados

Estudio	Variable independiente	Mediador	Variable dependiente	Efecto indirecto
Lin, (2022) (2022)	Liderazgo distribuido	Autonomía docente + colaboración profesional	Innovación docente	Significativo
Sun et al., (2024)	Clima organizacional	Autoeficacia docente	Ciudadanía organizacional	Significativo (parcial)
Xia et al., (2024)	Clima organizacional	Estrés ocupacional + trabajo emocional	Satisfacción laboral	Significativo (en cadena)
Meditamar, (2024)	Clima escolar	Autoeficacia + compromiso laboral	Satisfacción laboral	Significativo
Qu, (2024)	Clima escolar	Eficacia colectiva + autocompasión	Bienestar subjetivo	Significativo
Triwiyanto et al., (2025)	Liderazgo + trabajo significativo	Autoeficacia (mediador) / Clima org. (moderador)	Bienestar docente	Significativo

### Sesgos de publicación

La evaluación cualitativa del riesgo de sesgo de publicación reveló indicios de posibles sesgos. El 85.7 % de los estudios incluidos reportaron resultados estadísticamente significativos, lo cual supone una proporción superior a la esperada en un escenario sin sesgo de publicación. No se identificaron protocolos registrados cuyos resultados no hubieran sido publicados, lo que limita la evaluación del sesgo de publicación por esta vía. La dirección de los efectos fue consistentemente positiva en la mayoría de las relaciones evaluadas, lo cual podría reflejar tanto la existencia de relaciones genuinas como la preferencia por publicar resultados significativos y favorables. Se calificó el riesgo de sesgo de publicación como serio para la mayoría de las relaciones evaluadas.

## Certeza de la evidencia

La evaluación de la certeza de la evidencia mediante el sistema GRADE arrojó un nivel de certeza moderada para las relaciones entre liderazgo transformacional y clima organizacional, y entre clima organizacional y satisfacción laboral. La certeza fue baja para las relaciones entre liderazgo distribuido y clima organizacional, y entre clima organizacional y autoeficacia docente, debido a la inconsistencia de los efectos y al riesgo de sesgo de publicación. La certeza fue muy baja para la relación entre clima organizacional y desempeño docente, dado el reducido número de estudios y la elevada heterogeneidad metodológica (Tabla 6).

**Tabla 6.** Evaluación de la certeza de la evidencia (GRADE)

Relación evaluada	Estudios (n)	Riesgo de sesgo	Inconsistencia	Sesgo de publicación	Certeza
Liderazgo transformacional/ Clima organizacional	4	No serio	No serio	Serio	⊕⊕⊕○ Moderada
Liderazgo distribuido/Clima organizacional	4	No serio	Serio	Serio	⊕⊕○○ Baja
Clima organizacional/Satisfacción laboral	10	No serio	No serio	Serio	⊕⊕⊕○ Moderada
Clima organizacional/Autoeficacia docente	8	Serio	Serio	Serio	⊕⊕○○ Baja
Clima organizacional/Desempeño docente	4	Serio	Serio	Serio	⊕○○○ Muy baja

## Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática confirman que el clima organizacional constituye un elemento vertebral en la dinámica de las instituciones educativas, articulando las prácticas de liderazgo con los resultados de los docentes. La asociación positiva entre liderazgo transformacional y clima organizacional, documentada por [Alzoraiki et al., \(2024\)](#); [Quispe et al., \(2023\)](#); [Rios, \(2023\)](#), es coherente con la teoría de [Bass y Avolio, \(1994\)](#), según la cual los líderes que inspiran una visión compartida, estimulan la creatividad y atienden las necesidades individuales de sus colaboradores generan entornos de trabajo más favorables. No obstante, el resultado de [El Achi et al., \(2025\)](#) de que el liderazgo transformacional pierde su efecto directo significativo en contextos de crisis resulta especialmente revelador: sugiere que cuando las condiciones socioeconómicas y políticas son adversas, la estabilidad del entorno laboral y la disponibilidad de recursos se vuelven más determinantes que las prácticas de liderazgo, lo que tiene implicaciones importantes para la gestión educativa en contextos de fragilidad.

Adicionalmente, el liderazgo distribuido emergió como un estilo alternativo y complementario con potencial para mejorar el clima organizacional, particularmente en contextos donde la distribución del poder y la toma de decisiones colectivas son valoradas. Los resultados de [Ahumada et al., \(2023\)](#); [Istiqomah et al., \(2025\)](#) y [Lin, \(2022\)](#) son consistentes con la conceptualización de [Spillane, \(2006\)](#), quien argumenta que el liderazgo distribuido amplía la capacidad de la organización al involucrar a múltiples actores en las prácticas de dirección. La mediación identificada por [Lin, \(2022\)](#), donde la autonomía docente y la colaboración profesional transmiten el efecto del liderazgo distribuido hacia

la innovación docente, subraya que este estilo de liderazgo opera indirectamente, creando condiciones habilitadoras para que los docentes ejerzan su profesionalismo.

En cuanto a la relación entre clima organizacional y resultados docentes, la satisfacción laboral se posicionó como la variable más consistentemente asociada con climas favorables, lo cual es coherente con los planteamientos teóricos clásicos de Litwin, (1969) y con la evidencia empírica acumulada durante décadas (Griffith, 2006; Hoy et al., 1990). Los estudios de Meditamar, (2024); Otrębski, (2022); Tellechea et al., (2025) y Xia et al., (2024) convergen en señalar que los docentes que perciben un clima organizacional positivo reportan mayor satisfacción laboral, independientemente del nivel educativo y del contexto geográfico. Este patrón es consistente con los resultados bibliométricos de Rubio et al., (2025), quienes identificaron la satisfacción laboral como la variable más frecuentemente asociada al clima organizacional en la literatura científica.

Los modelos mediacionales identificados en seis estudios proporcionan una comprensión más refinada de los mecanismos subyacentes a las relaciones observadas. La convergencia de resultados que posicionan a la autoeficacia docente como mediador entre el clima organizacional y diversos resultados docentes (ciudadanía organizacional (Sun et al., 2024), identidad profesional (Li et al., 2025), satisfacción laboral (Meditamar, 2024), bienestar (Triwiyanto et al., 2025) es particularmente significativa, pues sugiere que las percepciones del entorno organizacional operan a través de las creencias de los docentes sobre su propia capacidad. Este resultado es consistente con la teoría social cognitiva de Bandura y con la evidencia de Rojas y Nail, (2022) y Finch et al., (2023) sobre la centralidad de la autoeficacia en la dinámica docente.

La distribución geográfica de los estudios incluidos revela patrones interesantes. Mientras que en América Latina predominan los estudios sobre liderazgo transformacional y clima escolar en niveles básicos y medios (Astudillo et al., 2026; Curilla et al., 2023; Quispe et al., 2023; Rios, 2023), en Asia se observan más investigaciones sobre modelos mediacionales complejos con muestras grandes (Li et al., 2025; Lin, 2022; Qu, 2024; Sun et al., 2024; Xia et al., 2024). En Europa, los estudios de Jankelova et al., (2025); Otrębski, (2022) y Sokol et al., (2015) aportan una perspectiva complementaria desde la educación superior, mientras que Dreer, (2022) y Morris et al., (2025) contribuyen desde el bienestar docente en contextos anglófonos. Enkhtur et al., (2025) ofrecen una perspectiva única desde Mongolia, evidenciando las barreras que los climas organizacionales rígidos imponen a la integración de académicos internacionalmente formados. Esta diversidad geográfica fortalece la transferibilidad de los resultados, aunque también introduce heterogeneidad que debe considerarse en la interpretación.

Entre las limitaciones de la evidencia incluida en esta revisión, destaca la predominancia de diseños transversales (75 % de los estudios), que impiden establecer relaciones causales entre las variables estudiadas. Además, la variabilidad en los instrumentos de medición del clima organizacional dificulta la comparación directa de los efectos entre estudios. La muestra de Nongluang y Sawangmek, (2025) proveniente de Tailandia utilizó instrumentos en tailandés que no han sido validados internacionalmente, y la tesis de Rios, (2023) presenta limitaciones inherentes a su carácter de investigación de maestría. La representación desigual de regiones geográficas, con subrepresentación de África y Oriente Medio (excepto Líbano y Yemen), limita la generalización de los resultados a estos contextos.

Respecto a las limitaciones del proceso de revisión, se reconoce que la restricción a artículos publicados en español, inglés y portugués pudo haber excluido estudios relevantes publicados en otros idiomas, particularmente en chino mandarín, árabe y ruso, que representan tradiciones académicas significativas en el campo educativo. Asimismo, la exclusión de la literatura gris, salvo tesis de posgrado, podría haber omitido evidencia relevante de informes gubernamentales y organizacionales. La imposibilidad de realizar un metaanálisis debido a la heterogeneidad metodológica limitó la cuantificación precisa de la magnitud de las relaciones identificadas.

Las implicaciones para la práctica son múltiples. En primer lugar, los programas de formación y desarrollo de directivos educativos deberían incorporar componentes específicos sobre liderazgo transformacional y distribuido, enfatizando las estrategias de comunicación interna y participación que favorecen un clima organizacional positivo, tal como lo evidencian [Curilla et al., \(2023\)](#) e [Istiqomah et al., \(2025\)](#). En segundo lugar, las instituciones educativas deberían implementar sistemas de evaluación periódica del clima organizacional que permitan identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones focalizadas, en línea con las recomendaciones de [Bravo et al., \(2023\)](#) sobre la necesidad de instrumentos multidimensionales y multiinformantes. En tercer lugar, la evidencia sobre el papel mediador de la autoeficacia docente sugiere la conveniencia de diseñar programas de desarrollo profesional que fortalezcan las creencias de los docentes sobre su propia capacidad, lo cual podría potenciar los efectos positivos del clima organizacional sobre los resultados docentes.

Las implicaciones para la investigación futura incluyen la necesidad de estudios longitudinales que permitan establecer relaciones causales, investigaciones que comparen directamente los efectos de distintos estilos de liderazgo sobre el clima organizacional, y el desarrollo y validación de instrumentos de medición del clima organizacional específicos para contextos educativos de distintas regiones, especialmente en América Latina y África. Sería valioso también explorar la interacción entre clima organizacional y factores individuales como los rasgos optimistas ([Sun et al., 2024](#)) y el job crafting ([Dreer, 2022](#)), que podrían funcionar como protectores o amplificadores de los efectos del clima sobre los docentes.

## Conclusiones

El clima organizacional en las instituciones educativas funciona como un articulador central entre las prácticas de liderazgo y los resultados de los docentes. El liderazgo transformacional y distribuido se asocian positivamente con climas organizacionales favorables, aunque el efecto del primero se atenúa en contextos de crisis socioeconómica. La satisfacción laboral, la autoeficacia docente, el bienestar y la ciudadanía organizacional son los resultados docentes más consistentemente predichos por un clima organizacional positivo. La autoeficacia docente emerge como el mediador clave en múltiples modelos mediacionales, lo que subraya la importancia de fortalecer las creencias de capacidad de los docentes como vía para potenciar los efectos del clima organizacional.

La evidencia sintetizada subraya que la mejora del clima organizacional no es un fin en sí mismo, sino una condición habilitadora para el fortalecimiento de la práctica docente y la calidad educativa. Las instituciones educativas que invierten en la creación de climas laborales positivos, mediante prácticas de liderazgo inspirador, comunicación interna efectiva y distribución del poder decisional, están generando las condiciones necesarias para que los docentes desarrollen plenamente su profesionalismo, innovación y compromiso con la institución.

## Acerca de

**Contribución de los autores:** Todos los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual. Todos aprobaron la versión final para su publicación.

**Financiamiento:** Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

**Conflicto de interés:** El autor declara no tener conflicto de intereses.

**Certificación ética:** El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

**Objetos de ciencia abierta:** DMP indicarlo en formato <http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.323>

## Referencias

- Ahumada, L. F., Castro, S. C., Maureira, O. C., y Pino, M. Y. (2023). Prácticas de liderazgo distribuido en formación técnico profesional: Nuevas formas de aprender, enseñar y trabajar. *Psicoperspectivas*, 22(3), 169-183. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol22-issue3-fulltext-2949>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., and Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in education*, 9, 1413607. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1413607/full>
- Amalou, S. I. (2024). Organizational climate and performance in higher education: A bibliometric analyses using dimensions database. *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management*, 4(1), 1-24. <http://syariah.jurnalikhac.ac.id/index.php/majapahit/article/view/55>
- Astudillo, P. C., Ibarra, C. V., and Jorquera, R. G. (2026). Safety culture and climate in the education sector and its relationship with health from a gender perspective. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 113, 103900. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2026.103900>
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* /. Sage Publications,. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0655/93030874-d.html>
- Bravo, M. V. S., Varela, J., Terán, O. M., and Rodriguez, M. E. R. (2023). Measuring school social climate in Latin America: The need for multidimensional and multi-informant tests – A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190432>
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., and Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 111(1), 180-213. <https://doi.org/10.1177/016146810911100108>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., and Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93-101. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1106785>
- Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education*, 9(1), 2044583. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2044583>
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., and Mawad, J. L. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 256. <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Enkhtur, A., Enkhtur, O., Davaajav, N., and Gundsambuu, S. (2025). Bringing knowledge home: Agency and organizational climate in returnees' contributions to Mongolian higher education. *International Journal of Educational Research*, 133, 102732. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102732>
- Finch, J. E., Akhavein, K., Patwardhan, I., and Clark, C. A. (2023). Teachers' self-efficacy and perceptions of school climate are uniquely associated with students' externalizing and internalizing behavior problems. *Journal of applied developmental psychology*, 85, 101512. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0193397323000011>
- Goagoses, N., Suovuo, T. "Bgt", Winschiers-, H. T., Suero, C. M., Pope, N., Rötökönen, E., and Sutinen, E. (2024). A systematic review of social classroom climate in online and technology-enhanced learning environments in primary and secondary school. *Education and Information Technologies*, 29(2), 2009-2042. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11705-9>

- Griffith, J.** (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(8), 1848-1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Hirata, I., Nishimura, T., Osuka, Y., Wakuta, M., Tsukui, N., Tsuchiya, K. J., & Senju, A.** (2024). Multifaceted perception of school climate: Association between students' and teachers' perceptions and other teacher factors. *Frontiers in Education, 9*, 1411503. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1411503/full>
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R.** (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly, 26*(3), 260-279. <https://doi.org/10.1177/0013161X90026003004>
- Istiqomah, I., Karnati, N., and Rugaiyah, R.** (2025). The effect of distributed leadership, school climate, and work motivation on teacher's job satisfaction at senior high school. *Journal of Posthumanism, 5*(4), 1331-1343. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1359966>
- Jankelova, N., Dabić, M., and Halaszovich, T.** (2025). Organizational climate: Citizenship behavior, idiosyncratic deals and leader-member exchange. *Management Decision, 63*(13), 600-630. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0012>
- Klerings, I., Robalino, S., Booth, A., Escobar-Liquitay, C. M., Sommer, I., Gartlehner, G., Devane, D., Waffenschmidt, S., & Group, C. R. R. M.** (2023). Rapid reviews methods series: Guidance on literature search. *BMJ Evidence-Based Medicine, 28*(6), 412-417. <https://ebm.bmj.com/content/28/6/412.abstract>
- Kouhsari, M., Huang, X., Wang, C., and Lee, J. C.-K.** (2024). The association between school climate, teacher emotions, and adaptive instruction. *Frontiers in Education, 9*, 1447440. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1447440/full>
- Lee, J., Huang, Y., Cheung, J. H., Chen, Z., & Shaw, W. S.** (2019). A systematic review of the safety climate intervention literature: Past trends and future directions. *Journal of occupational health psychology, 24*(1), 66. <https://psycnet.apa.org/journals/ocp/24/1/66/>
- Li, Y., Li, T., Liu, J., Hu, Z., & Qi, Z.** (2025). Decoding vocational teachers' professional identity: Organizational climate and teacher self-efficacy as key factors in the Chinese educational context. *International Journal of Educational Research, 132*, 102651. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102651>
- Lin, Q.** (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Litwin, G. H.** (with Internet Archive). (1969). *Motivation and organizational climate*. Boston : Harvard University. <http://archive.org/details/motivationorgani0000litw>
- Marcum, R. L.** (1968). *Organizational Climate and the Adoption of Educational Innovation*. <https://eric.ed.gov/?id=ED023158>
- Meditamar, M. O.** (2024). Does School Climate Matter for Job Satisfaction? The Mediating Role of Teachers' Self-Efficacy and Work Engagement. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran, 7*(3). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JP2/article/view/81079>
- Morris, R. W., Kim, L. E., Milton, A., & Glozier, N.** (2025). The growing effect of job demands on teacher mental health: Results from a longitudinal national household panel survey. *BMC Public Health, 25*(1), 1810. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22372-5>
- Nongluang, S., & Sawangmek, T.** (2025). Relationships between Organizational Climate in School and Organizational Citizenship Behavior of Teachers under Kamphaeng Phet Primary Education

- Service Area Office 1. *Journal of Buddhist Education and Research (JBER)*, 11(2), 502-515. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jber/article/view/283866>
- Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction—The type of educational institution moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6520. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/11/6520>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372. <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71.short>
- Podiya, J. K., Navaneetham, J., & Bhola, P. (2025). Influences of school climate on emotional health and academic achievement of school-going adolescents in India: A systematic review. *BMC Public Health*, 25(1), 54. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21268-0>
- Qu, G. (2024). Perceived school climate, collective teacher efficacy, self-compassion, and subjective well-being in Chinese university teachers: A mediation analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1600. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04074-2>
- Quispe, S. M. L., Dávila, M. A., Cubas, M. D., & Tapia, A. D. (2023). Transformational leadership in the institutional climate and teacher performance in Peru. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7, 359-371. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642023000100359&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642023000100359&script=sci_arttext)
- Rios, C. M. G. (2023). *Liderazgo transformacional, clima organizacional y gestión escolar en una IE pública de Reque-Lambayeque* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_df80d3a7c9a0fc521ce241447ce10274](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_df80d3a7c9a0fc521ce241447ce10274)
- Rojas, D. F. D., & Nail, O. R. (2022). Autoeficacia docente para la convivencia escolar en la formación inicial docente. *Formación universitaria*, 15(1), 47-56. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062022000100047&script=sci\\_arttext&lng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062022000100047&script=sci_arttext&lng=pt)
- Rubio, R., Araya, L. C., Moraga, H., & Ortega, M. F. F. (2025). Trends, Collaborations and Perspectives in the Study of Organizational Climate and Job Satisfaction: A Bibliometric and Scientometric Analysis. *Administrative Sciences*, 15(10), 389. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/10/389>
- Sokol, A., Gozdek, A., Figurska, I., & Blaskova, M. (2015). Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 182, 279-288. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815030426>
- Spillane, J. P. (with Internet Archive). (2006). *Distributed leadership*. San Francisco : Jossey-Bass. <http://archive.org/details/distributedleade0000spil>
- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., and Lv, Z. (2024). The relationship between school organizational climate and teachers' organizational citizenship behaviors: The mediating role of teaching efficacy and moderating role of optimistic traits. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1130. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/12/1130>
- Tellechea, F. Y. A., Carpio, A. C., and Valdés, M. O. F. (2025). Clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios en Cumaná, Venezuela. *Noesis*, 7(13), 118-130. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i13.268>

- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., and Higgins-, A. D.** (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Thomas, A. R.** (1976). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 22(4), 441-463. <https://doi.org/10.1007/BF00598815>
- Thomas, E. M., and Volkwein, J. F.** (1988). Examining organizational climate in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 28(4), 367-383. <https://doi.org/10.1007/BF01006405>
- Torres, M. A. B.** (2022). Retroalimentación en el desarrollo de las competencias comunicativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2685-2704. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2046](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2046)
- Triwiyanto, W., Rokhman, F., Sutarto, J., and Suminar, T.** (2025). El papel mediador de la autoeficacia y el impacto moderador del clima organizacional: Un estudio de caso para mejorar el bienestar docente a través del liderazgo y el trabajo significativo. *Retos*, 65, 330. <https://search.proquest.com/openview/ca9e5a98b690444adbf64548dbdf045a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5517081>
- Wilson, E. R.** (2010). Accounting for governmental and nonprofit entities. McGraw-Hill/Irwin. [https://www.pmsolutions.com/white\\_papers/PM3rd\\_Edition.pdf](https://www.pmsolutions.com/white_papers/PM3rd_Edition.pdf)
- Woodman, R. W., and King, D. C.** (1978). Organizational Climate: Science or Folklore? *The Academy of Management Review*, 3(4), 816. <https://doi.org/10.2307/257936>
- Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., and Wen, Y.** (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in psychology*, 15, 1373892. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1373892/full>
- Zhai, Y., and Wang, P.** (2025). How does entrepreneurship drive employee intrapreneurial behavior? The mediating role of psychological capital and the moderating effect of inclusive organizational climate. *Acta Psychologica*, 260, 105647. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105647>
- Zhang, J., y Liu, Y.** (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2). [https://www.academia.edu/download/46874824/organisational\\_climate\\_journal.pdf](https://www.academia.edu/download/46874824/organisational_climate_journal.pdf)