

DOI: 10.5281/zenodo.20238044

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION: STUDENTS AND TEACHERS OF THE MATHEMATICS EDUCATION PROGRAM

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: ESTUDIANTES Y DOCENTES DE LA CARRERA DE PEDAGOGÍA DE MATEMÁTICA

Emilio Sagredo-Lillo¹, Jorge Zapata², Yocelyn Parra-Urrea², Exequiel Llanos-Lagos²

¹ Universidad San Sebastián, Facultad de Psicología y Humanidades, Concepción, Chile.
emilio.sagredo@uss.cl, <https://orcid.org/0000-0002-4169-8594>,

² Universidad San Sebastián, Programa de Formación Pedagógica para Licenciados y/o Profesionales,
Facultad de Educación. Concepción, Chile. jorge.zapata@uss.cl, <https://orcid.org/0000-0001-8301-1706>,
yocelyn.parra@uss.cl, <https://orcid.org/0000-0002-1880-5945>, exequiel.llanos@uss.cl, <https://orcid.org/0009-0004-8697-4056>

Received: 07/02/2026
Accepted: 08/04/2026

Corresponding Author: Emilio Sagredo
(sagredo@uss.cl)

ABSTRACT

Proper management of organizational climate is essential for the success and sustainability of higher education institutions, as it directly influences the quality of teaching and the well-being of their members. This study analyzed the organizational climate among students and faculty of a Mathematics Education program, considering 89 participants who represent a significant portion of the academic community. Method: Descriptive correlational analysis. The findings show a negative correlation between the variables "teaching management" and "student satisfaction," indicating that as one increases, the other tends to decrease. This inverse relationship, with a significance value of 0.017, is statistically relevant and reflects differing perceptions between students and faculty regarding institutional dynamics and formative experiences. Overall, the results highlight the need to strengthen communication channels, participation, and collaboration between both groups in order to promote a more positive and cohesive educational environment. The study underscores the importance of creating spaces for dialogue and reflection that contribute to improving satisfaction, engagement, and academic well-being in higher education.

KEYWORDS: Organizational Climate, Higher Education, Satisfaction, Management.

1. INTRODUCTION

Actualmente la comunidad científica en gestión estratégica se ha interesado por explorar la comprensión del clima organizacional en todo tipo de organizaciones. (1) En este contexto, el clima organizacional se ha consolidado como un eje central de discusión en la literatura académica e investigaciones vinculadas a la gestión educativa. Lejos de ser un aspecto periférico, constituye un factor decisivo para explicar y comprender tanto la gestión escolar como la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y la satisfacción experimentada por los miembros de la comunidad educativa sea esta de educación inicial o superior. Autores como Sagredo y colaboradores han sostenido que el clima organizacional, (2) entendido como el conjunto de percepciones compartidas respecto a las prácticas, sensación, bienestar, normas y relaciones que se desarrollan en las instituciones y específicamente entre la relación de sus miembros, ejerce un impacto directo en los resultados académicos, la cohesión institucional, la motivación del profesorado y de los estudiantes. (3) De este modo, el clima se presenta como un fenómeno complejo, en el que convergen dimensiones objetivas estructuras, procesos, estilos de liderazgo y aspectos subjetivos, creencias, expectativas y satisfacción de los actores educativos, lo que explica su creciente relevancia tanto a nivel nacional como internacional. (3)

En el contexto escolar, el clima organizacional se considera uno de los principales determinantes de satisfacción laboral entre los profesionales de la educación. (4) Además, incluye actitudes, normas, valores y formas de interacción que regulan la calidad de vida de los miembros de la comunidad en los establecimientos educativos. (2, 3) De esta forma, un clima organizacional positivo, caracterizado por entornos de trabajo colaborativo, adecuados canales de comunicación y liderazgos efectivos, promueve el crecimiento profesional, impacta favorablemente en el compromiso laboral y crea condiciones para mejorar el bienestar psicológico. (5, 6) En Chile, este aspecto ha adquirido protagonismo a través de las políticas públicas de aseguramiento de la calidad de la educación, las que promueven la creación de entornos de aprendizaje que aseguran la sana convivencia y el respeto mutuo, como condición necesaria para que el proceso pedagógico se desarrolle de manera efectiva. (7) Tales lineamientos se encuentran en sintonía con recomendaciones internacionales de organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organisation for

Economic Co-operation and Development (OECD), que plantean que la calidad educativa debe considerar no solo los aprendizajes académicos, sino también el bienestar socioemocional, psicológico y subjetivo junto con el clima en que estos aprendizajes tienen lugar. (8, 9)

Diversas investigaciones han confirmado que el clima organizacional incide directamente en el desempeño docente. Selamat señala que el rendimiento de los estudiantes depende en gran medida de la eficacia de sus profesores, la cual está condicionada por un entorno institucional favorable. (10) En un sentido similar, Bohórquez y Andrade subrayan que la praxis de una gestión directiva motivadora y asertiva promueve un clima positivo, lo que se traduce en beneficios directos para la calidad educativa. (11) En consecuencia, cuando los docentes perciben apoyo, reconocimiento y son tratados de manera equitativa, se configuran las condiciones propicias para el fortalecimiento de la satisfacción laboral y, por ende, desarrollar prácticas pedagógicas más eficaces. (12) Sin embargo, estudios recientes, como el de Velásquez, ha revelado la existencia de discrepancias entre las percepciones de docentes y directivos sobre la enseñanza y lo que realmente experimentan los estudiantes y sus familias, cuestión que evidencia la naturaleza multidimensional y conflictiva del concepto. (13)

Asimismo, la literatura científica en el campo de la educación superior ha puesto de manifiesto la incidencia del liderazgo pedagógico como un factor determinante en el rendimiento académico estudiantil. Sagredo y Castelló plantean que las prácticas de liderazgo académico y la gestión institucional constituyen variables críticas que explican las diferencias de desempeño entre comunidades educativas. (3) A su vez, Hargreaves y Fullan advierten que la confusión frecuente entre los términos liderazgo y gestión ha generado debate en la literatura, aunque existe consenso en que ambas dimensiones deben confluir para favorecer un clima organizacional que potencie la innovación y la colaboración. (14) Del mismo modo, Døjbak Haakonsson y colaboradores argumentan que el liderazgo y el clima deben estar en armonía para promover eficazmente el desarrollo de un entorno institucional positivo y propicio para el logro de los objetivos organizacionales. (15)

En el caso de la educación universitaria, el clima organizacional ha comenzado a estudiarse desde perspectivas emergentes. Sokol evidenció que el estado del clima institucional impacta en la creatividad estudiantil, reforzando la idea de que el aprendizaje no se reduce a lo cognitivo, sino que

depende también de condiciones socioemocionales y culturales. (16) Más recientemente, Poonam y Sengupta identificaron que la compasión organizacional puede promover un clima de perdón en instituciones de educación superior, hallando correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre ambas dimensiones. (17) Estos hallazgos sugieren que el clima no solo afecta la productividad, sino también los valores, las emociones y la identidad institucional. De este modo, el clima organizacional es crucial para apoyar el desarrollo de profesores y estudiantes y promover relaciones saludables que son esenciales para el aprendizaje exitoso. (18)

En Chile, la discusión sobre clima organizacional debe vincularse a los programas de prosecución de estudios, especialmente en áreas como la matemática y la formación inicial docente. Según la Comisión Nacional de Acreditación, estos programas representan alternativas formativas que permiten a personas con trayectorias educativas diversas acceder a la profesión docente, lo cual genera nuevos retos para la construcción de climas inclusivos. (19) En este contexto, la literatura internacional señala que la proliferación de programas de certificación alternativa constituye una respuesta a la escasez global de docentes, pero al mismo tiempo exige a las instituciones de educación superior fortalecer su clima organizacional para atender la heterogeneidad de sus estudiantes. (20)

Desde la psicología organizacional, el clima ha sido conceptualizado como un constructo multivariable en el que interactúan factores como la motivación, la satisfacción, la gestión y el compromiso. (21, 22) La motivación, por ejemplo, incluye dimensiones intrínsecas relacionadas con el interés y la autorrealización y extrínsecas como las remuneraciones y el reconocimiento, ambas relevantes para comprender la disposición de los docentes hacia el trabajo. (23, 24) Estudios de Skaalvik y Skaalvik evidencian que la satisfacción laboral se vincula estrechamente con la permanencia en la profesión, mientras que la ausencia de un clima favorable genera agotamiento emocional y mayor propensión al abandono. (25)

El compromiso organizacional, por su parte, constituye un indicador clave de la salud institucional. Se relaciona con la participación activa de los docentes en los proyectos institucionales, y su fortalecimiento incrementa la calidad del trabajo colectivo. (26) Investigaciones como las de Sotelo y Figueroa han mostrado correlaciones positivas entre clima organizacional y calidad del trabajo docente, (27) lo que coincide con estudios posteriores que

confirman la relación entre desempeño, satisfacción y motivación. (28, 29) Asimismo, Akram corroboraron que la motivación y la satisfacción laboral, mediadas tanto por factores intrínsecos como extrínsecos, explican una parte significativa del compromiso docente. (30)

A la luz de estas evidencias, se puede mencionar que el clima organizacional en educación superior constituye un ámbito de estudio aun insuficientemente explorado, particularmente en lo referido a la formación inicial docente. Aunque la mayoría de las investigaciones provienen de la administración y la gestión empresarial, se vuelve indispensable trasladar estas aproximaciones al ámbito educativo, dada la influencia directa que estas variables ejercen en la calidad de la enseñanza y en el bienestar de las comunidades educativas.

De esta manera, el presente estudio se propone analizar la correlación entre las variables psicológicas del clima organizacional, motivación, satisfacción, compromiso y gestión en docentes y estudiantes universitarios de la carrera pedagogía en matemática, bajo dos hipótesis principales: en primer lugar, que estas variables se relacionan positiva y significativamente; y en segundo lugar que estas variables, entre los dos grupos de investigación, se relacionan negativa y significativamente, en caso de observarse algún tipo de asociación. Este aporte resulta especialmente relevante en un contexto donde la educación superior se encuentra tensionada por cambios estructurales, demandas de calidad y la necesidad de fortalecer el bienestar de sus actores.

2. MÉTODOS

Descripción: Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, fundamentándose en un paradigma asociativo. (31, 32) La metodología empleada en este estudio es de carácter correlacional, dado que se trabajará con hipótesis de covariación. (33, 34) Al investigar la percepción del clima organizacional entre docentes y estudiantes, es necesario correlacionar las dimensiones involucradas en el problema, lo que justifica la elección del paradigma asociativo junto con una metodología selectiva.

Diseño de investigación: Este estudio se articula directamente con dos investigaciones previas que contribuyen significativamente al tema de investigación. (35, 36) El diseño de la investigación es de tipo no experimental y transversal. (33, 34) La muestra representativa está compuesta por docentes y estudiantes de un programa de Pedagogía en Matemática en una universidad de Chile, la identidad es anónima por temas éticos. Esta muestra

se obtuvo en un momento temporal específico (Entre septiembre y noviembre de 2024). Se empleó una encuesta validada por especialistas con el fin de conocer la percepción de la gestión del clima organizacional entre docentes y estudiantes, correlacionándola con su satisfacción, motivación y compromiso.

Población y muestra: En diversas investigaciones, la población se define como un conjunto de elementos que comparten alguna característica en común. (34) En nuestro estudio, la muestra está compuesta por 89 personas, entre docentes y estudiantes, que representan un porcentaje importante de la población, pero no se calcula representatividad estadística debido a que es un estudio no experimental. Específicamente, los participantes constituyen aproximadamente el 70% del total de profesores y estudiantes de un programa de formación pedagógica en el área de Matemática, el cual corresponde a un programa de prosecución de estudios de una universidad chilena. Este programa está dirigido a licenciados y/o profesionales de carreras afines al área de Matemática que han desarrollado su vocación por la docencia de manera tardía o que buscan reinventar su trayectoria profesional.

El programa cuenta con un plan de estudios organizado en cuatro trimestres, cada uno con 13 semanas lectivas, sumando un total de 52 semanas. En este contexto, los docentes y estudiantes encuestados participan en al menos uno de los períodos académicos. A esta muestra representativa

se les aplicó una encuesta en escala Likert, y la selección de los participantes se realizó bajo un criterio no probabilístico intencional.

Técnicas e Instrumentos: El instrumento utilizado para el grupo de docentes y estudiantes del programa de formación pedagógica en Matemática es una encuesta en escala tipo Likert, la que fue verificada a través de un proceso riguroso. (35) Asimismo, este instrumento ha sido validado e incorporado en otros estudios cuya muestra principal estaba compuesta por docentes y estudiantes (del mismo programa de formación pedagógica en matemática). (35, 36) La investigación sigue códigos de ética de Singapur y Belmont, además es aprobado por el comité de ética de una de las Universidades en la que trabajaban los investigadores.

3. RESULTADOS

En este estudio se llevó a cabo un análisis correlacional entre las variables utilizando los datos recopilados. El análisis correlacional es una técnica estadística empleada para comprender y explorar la relación entre las variables. Este análisis se realizó mediante el software estadístico SPSS, versión 12.1.1.0 para Linux x86 (64 bits), ejecutándose en una plataforma con procesador Intel® Core i3-9100 a 3,60 GHz.

Las variables han sido codificadas de la siguiente manera:

Tabla 1: Tipos de variables.

Tipo de Variable	Variable	Código
Docentes	Gestión Docente	GD
	Compromiso Docente	CD
	Satisfacción Docente	SD
	Motivación Docente	MD
Estudiantes	Gestión Estudiante	GE
	Compromiso Estudiante	CE
	Satisfacción Estudiante	SE
	Motivación Estudiante	ME

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

El objetivo de los resultados analizados es valorar y facilitar la comprensión de cómo las variables se relacionan entre sí, permitiendo abordar problemáticas reales de la gestión del clima organizacional en la educación superior, teniendo en cuenta que la correlación no implica causalidad.

Correlación: En esta investigación se evaluará la asociación entre las variables cuantitativas (Gestión Docente (GD), Compromiso Docente (CD),

Motivación Docente (MD), Satisfacción Docente (SD)) y (Gestión Estudiante (GE), Compromiso Estudiante (CE), Motivación Estudiante (ME), Satisfacción Estudiante (SE)). Sin embargo, en este estudio no se abordó la intersección entre las mismas variables, dado que dicha información ha sido analizada en investigaciones previas (37,38). Para estudiar la correlación, se pueden emplear por ejemplo las pruebas estadísticas de Rho de Spearman y Pearson. La elección de cuál implementar depende del tipo de variables; en nuestro caso, aplicamos la

prueba de Rho de Spearman, dado que las variables no necesariamente deben estar distribuidas normalmente, a diferencia de la prueba de correlación de Pearson.

Se estudia la relación lineal entre las variables (GD, CD, MD, SD) y (GE, CE, ME, SE) calculando el coeficiente de correlación mediante la prueba de Rho de Spearman. Se observa que las variables GD y SE presentan una correlación. Sin embargo, se detecta una correlación negativa entre las variables GD y SD,

mientras que en las demás variables no se evidencia correlación, ya que su nivel de significancia no se encuentra entre 0.05 y 0.001. Por otro lado, algunas variables, como GD y CE, muestran una correlación negativa débil, casi significativa, con un valor p cercano a 0.05. Asimismo, CD y SE presentan una correlación negativa que se aproxima a ser significativa, aunque no alcanza el umbral de 0.05.

Ilustramos en la Tabla 2 los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla 2: Correlación (Rho de Spearman).

			GE	CE	ME	SE
Rho de Spearman	GD	Coefficiente de correlación	,134	-,220	-,118	-,301*
		Sig. (bilateral)	,300	,086	,362	,017
	CD	Coefficiente de correlación	,058	-,173	,089	-,231
		Sig. (bilateral)	,652	,180	,493	,071
	MD	Coefficiente de correlación	,087	-,099	,083	-,162
		Sig. (bilateral)	,499	,444	,522	,208
	SD	Coefficiente de correlación	,159	-,182	-,008	-,116
		Sig. (bilateral)	,217	,158	,949	,369

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Entre las variables analizadas, destaca la correlación negativa entre Gestión Docente (GD) y Satisfacción Estudiante (SE), por tanto, a medida que los valores de GD aumentan, los valores de SE tienden a disminuir. Esto sugiere una relación

inversa entre ambas variables, como se ilustra en la figura 1. Además, el valor de significancia de 0.017 indica que esta correlación es estadísticamente significativa, lo que sugiere que es poco probable que la relación observada sea el resultado del azar.

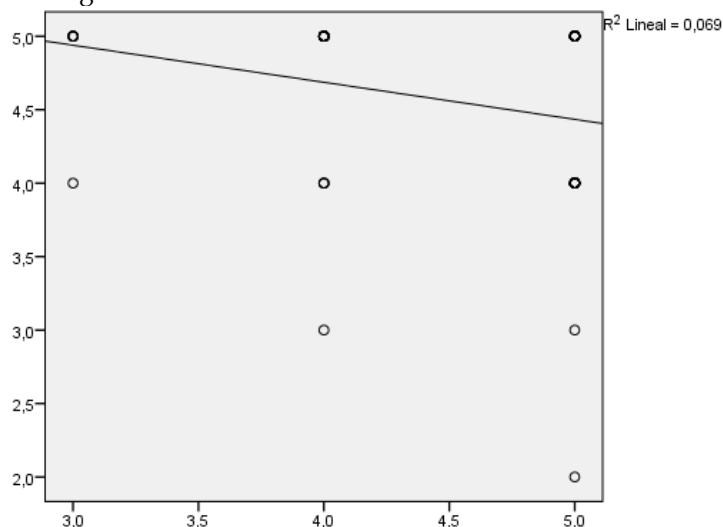


Figura 1: Relación entre las variables Gestión Docente y Satisfacción Estudiantes.
Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación permiten replantear la manera en que se comprenden las relaciones entre las variables del clima organizacional en el ámbito educativo. A diferencia

de lo observado en estudios previos, donde las asociaciones entre satisfacción, motivación y compromiso tendían a ser positivas y significativas, en este caso, al analizar conjuntamente a docentes y estudiantes, se identificó una correlación negativa y significativa entre Gestión Docente (GD) y Satisfacción Estudiantil (SE). (3, 39) Este hallazgo

sugiere que mayores niveles de gestión docente son percibidos por los estudiantes como un factor que reduce su satisfacción, lo que abre una línea de análisis crítico respecto a los estilos de gestión y su impacto en la experiencia estudiantil.

Si bien la mayoría de las correlaciones entre variables de docentes y estudiantes resultaron negativas, estas no alcanzaron significancia estadística. Por ello, la hipótesis alterna planteada en el estudio se acepta de manera parcial, dado que solo una relación muestra significancia. Esta particularidad se diferencia de los hallazgos de Sotelo y Figueroa y Köse, que subrayaron la importancia de la gestión y la calidad del servicio como factores directamente vinculados al compromiso organizacional. En este caso, más bien se observa que la gestión docente, en su expresión percibida, no necesariamente contribuye a aumentar la satisfacción, sino que puede generar el efecto contrario. (27, 40)

Este resultado invita a reflexionar sobre la necesidad de revisar el concepto mismo de gestión docente. Es posible que en determinados contextos la gestión adquiera un carácter administrativo o burocrático que, en lugar de fortalecer el clima organizacional, genere tensiones con las expectativas estudiantiles. Ruiz et al. habían destacado la importancia de un liderazgo que fomente compromiso, lo que sugiere que el tipo de gestión, más cercana al liderazgo pedagógico o más centrada en el control, puede ser la clave para entender esta correlación negativa. (41)

En definitiva, el hallazgo confirma la relevancia de seguir explorando la compleja relación entre las variables del clima organizacional, considerando que no siempre se manifiestan en correlaciones positivas y que las dinámicas entre docentes y estudiantes pueden generar escenarios donde los procesos de gestión impacten de manera distinta a lo esperado. Más aún considerando lo importante que es el clima organizacional en la gestión y la cultura organizacional. (42, 43)

6. CONCLUSIÓN

La hipótesis alterna se acepta de manera parcial, dado que los resultados muestran una correlación negativa y significativa entre la Gestión Docente (GD) y la Satisfacción Estudiantil (SE). Este hallazgo indica que un mayor nivel de gestión percibida por los estudiantes se asocia con una menor satisfacción en su experiencia educativa, lo que evidencia que la percepción de la gestión no siempre contribuye positivamente al clima organizacional. El resto de las correlaciones observadas entre variables de docentes

y estudiantes, aunque en su mayoría negativas, no alcanzaron significancia estadística, no permitiendo respaldar plenamente la hipótesis planteada. Esta particularidad evidencia la complejidad de las relaciones entre los diferentes elementos que conforman el clima organizacional en contextos educativos y resalta la importancia de considerar las percepciones diferenciadas de los distintos actores.

El hallazgo de una correlación negativa significativa contrasta con estudios previos, donde se reportaban asociaciones positivas entre motivación, satisfacción, compromiso y gestión organizacional. Esta divergencia sugiere que la forma en que se implementa la gestión docente puede ser determinante: en ciertos contextos, esta gestión podría percibirse como burocrática o centrada en el control, generando tensiones con las expectativas estudiantiles y afectando negativamente la satisfacción. Por ello, es necesario replantear el concepto mismo de gestión docente, enfatizando un enfoque que combine liderazgo pedagógico, acompañamiento y promoción de un clima positivo.

Además, los resultados señalan la importancia de reconocer que la percepción del clima organizacional no es homogénea entre docentes y estudiantes. Esto implica que los modelos de gestión deben adaptarse a las particularidades de cada grupo, considerando factores como la autonomía, la participación, la comunicación efectiva y la valoración de las necesidades y expectativas de los estudiantes. La diferencia en percepciones refuerza la necesidad de estrategias flexibles y contextualizadas que promuevan cohesión, compromiso y bienestar académico.

Este estudio también evidencia la relevancia de continuar investigando las dinámicas entre gestión, liderazgo y satisfacción estudiantil. Futuras investigaciones podrían explorar cómo distintos estilos de gestión, equilibrando liderazgo, autonomía, estructura y apoyo pedagógico, impactan de manera diferenciada en la satisfacción y motivación de los estudiantes, así como en la cohesión y el clima organizacional de las instituciones educativas.

Los hallazgos confirman que la gestión docente no es un factor neutral: su forma de implementación y la manera en que es percibida por los estudiantes pueden determinar significativamente la calidad del clima organizacional y la experiencia educativa. Esto subraya la necesidad de enfoques adaptativos, sensibles al contexto y centrados en el liderazgo pedagógico, la comunicación efectiva y la promoción de un entorno educativo que favorezca tanto el bienestar estudiantil como la efectividad

institucional en la educación superior.

Funding: USS-FIN-2026_APC_VRA-001

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hoy WK, Miskel CG. Educational administration: Theory, research, and practice. 9th ed. New York: McGraw-Hill; 2013.
2. Sagredo-Lillo E, Salamanca-Garay I, Castro-Cáceres R, Soto-Fuentes A. Una propuesta de gestión del clima organizacional en el ámbito educativo, basado en la colaboración tanto en entornos presenciales como virtuales. *Rev Ib Sist Tecnol Inf*. 2024;(E66):436-448.
3. Sagredo E, Castello A. Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Rev Actual Investig Educ*. 2019;19(2):1-23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.3689>.
4. Yiming L, Yan L, Jinsheng, Z. Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychol*. 2024;12:536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
5. Ángel Calderón Molina M, Manuel Hurtado González J, Palacios Florencio B, Luis Galán González J. Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Manag Decis*. 2014;52(5):983-1010. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0351>
6. Viitala R, Tanskanen J, Sääntti R. The connection between organizational climate and well-being at work. *Int J Organizational Anal*. 2015;23(4):606-20. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
7. Ministerio de Educación. Ley n. 20529, de 11 de agosto de 2011. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. Diario Oficial de la República de Chile. 27 ago 2011.
8. UNESCO. Reimagining our futures together: a new social contract for education. París: UNESCO; 2021.
9. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing; 2023.
10. Selamat N, Samsu NZ, Kamalu NSM. The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educ Res Int*. 2013;2(1):71-82.
11. Bohórquez J, Andrade M. Gestión directiva y clima organizacional: un estudio en instituciones educativas. *Rev Educ Soc*. 2020;41(1):97-115.
12. Sungu LJ, Weng Q, Kitule JA. When organizational support yields both performance and satisfaction. *Personnel Rev*. 2019;48(6):1410-28.
13. Velásquez A. Percepciones de calidad educativa: tensiones entre directivos, docentes y estudiantes. *Estud Pedagog*. 2022;48(2):151-70.
14. Hargreaves A, Fullan M. Professional capital: Transforming teaching in every school. New York: Teachers College Press; 2014.
15. Døjbak Haakonsson D, Burton RM, Obel B, Lauridsen J.. How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*. 2008;46(3):406-32. <https://doi.org/10.1108/00251740810863861>
16. Sokol A, Figurska I, Błaszczński K. Organizational climate and students' creativity in higher education. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015;35(2):203-15. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.76>
17. Poonam S, Sengupta SS. Compassion and forgiveness climate in higher education institutions: exploring organizational correlates. *High Educ Res Dev*. 2025;44(3):421-38. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02634-y>
18. Grazia, V, Molinari L. School climate multidimensionality and measurement: A systematic literature review. *Research Papers in Education*, 2020;0(0):1-27. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1697735>
19. Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Informe sobre programas de prosecución de estudios. Santiago: CNA; 2023.
20. Lucksnat C, Richter E, Henschel S, et al. Alternative teacher certification programs and teacher shortage: a comparative perspective. *Teach Teach Educ*. 2024;128:104070.
21. Schneider B, Barbera KM. The Oxford handbook of organizational climate and culture. Oxford: Oxford University Press; 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>
22. James LR, Choi CC, Ko C. (2008). Organizational climate: research, theory, and practice. *Handb Ind Organ*

- Psychol. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
23. Hoy WK, Tarter CJ. Organizational climate in schools: theory, research, and practice. *Educ Adm Q.* 1997;33(3):296-320.
 24. Deci EL, Ryan RM. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Springer; 1985.
 25. Skaalvik EM, Skaalvik S. Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teach Teach Educ.* 2011;27(6):1029-38. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
 26. Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Thousand Oaks: Sage; 1997.
 27. Sotelo F, Figueroa R. Relación entre clima organizacional y calidad del trabajo docente en educación superior. *Rev Calid Educ.* 2019;45(1):57-74. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
 28. Judge TA, Klinger R, Simon LS, Yang I. The contributions of personality to organizational behavior and psychology: findings, criticisms, and future research directions. *Soc Personal Psychol Compass.* 2008;2(5):1982-2000. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00136.x>
 29. Klassen RM, Chiu MM. The occupational commitment and job satisfaction of teachers: predictors and outcomes. *J Educ Psychol.* 2011;103(4):774-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.01.002>
 30. Akram T, Lei S, Haider MJ. The impact of organizational climate on teachers' job satisfaction: evidence from higher education institutions. *J Educ Manag.* 2021;35(2):284-99.
 31. Anguera MT. Metodología observacional. En: Arnau J, Anguera MT, Gómez J, editores. *Metodología de la investigación en Ciencias del Comportamiento.* Murcia: Universidad de Murcia; 1990. p. 125-236.
 32. Arnau J. Metodología de la investigación psicológica. En: Martínez R, coordinador. *Métodos de investigación en Psicología.* Madrid: Síntesis; 1995.
 33. Monje C. *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: guía didáctica.* Bogotá: Universidad Sur Colombiana; 2011.
 34. Hernández R, Fernández C, Baptista P. *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill; 2010.
 35. Corral Y. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Rev Ciencias de la Educación.* 2009;19(33). Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/>
 36. Cronbach J. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika.* 1951;16:297-334.
 37. Sagredo-Lillo E, Zapata JL, Parra-Urrea Y, Llanos-Lagos E. Organizational Climate Management in the Context of Initial Mathematics Teacher Education. *Emerging Science Journal.* 2025;8:311-20. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-SIED1-018>
 38. Sagredo-Lillo E, Zapata JL, Parra-Urrea Y, Llanos-Lagos E. Relationship between motivation and satisfaction with the commitment of university teachers in the mathematics education program: contributions to the climate from the management of organizational health. *Salud, Ciencia y Tecnología.* 2025; 5:1084. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251084>
 39. Yassin A, Mohamud A, Tarabuunka J. Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: survey from secondary schools in Mogadishu. *Int J Educ Soc Sci.* 2016;3(1):24-38.
 40. Köse A. The relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate. *J Educ Pract.* 2016;7(27):42-52.
 41. Ruiz M, Moreno J, Vera J. Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *Eur J Educ Psychol.* 2015;8(2):68-75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.002>
 42. Nabella SD, et al. The influence of leadership and organizational culture mediated by organizational climate on governance at senior high school in Batam City. *J Educ Soc Res.* 2022;12(5):119-131. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
 43. Zafar H, Ho J, Mohamed R. Promoting pro-environmental behavior through organizational identity and green organizational climate. *Asia Pac J Hum Resour.* 2022;61(1):112-129. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12347>