

**GESTIÓN DIRECTIVA ADMINISTRATIVA Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. I.E. N° 5167 "VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE". PUENTE PIEDRA. LIMA.**

*ADMINISTRATIVE DIRECTIVE MANAGEMENT AND EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE. I.E. N° 5167 "VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE". PUENTE PIEDRA. LIMA*

*GESTÃO DE DIRETRIZES ADMINISTRATIVAS E AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL. I.E. N° 5167 "VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE". PUENTE PIEDRA. LIMA*

**Recibido:** 15 de octubre del 2023

**Aceptado:** 17 de octubre del 2023

**Aprobado:** 05 de diciembre del 2023

---

Cristina Rita **ANDRADE SOSA**<sup>1</sup>

Luz Doris **SÁNCHEZ PINEDO**<sup>2</sup>

---

### **Resumen**

Los cambios globales y el progreso de las naciones tienen uno de sus cimientos en la concordancia con la que se gestione el entorno laboral en relación con la dirección administrativa. El propósito de esta investigación fue evaluar la conexión entre la dirección administrativa y el ambiente laboral en la Institución Educativa N. 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre" en Puente Piedra, Lima. Las dimensiones de planificación, organización, dirección y control forman parte de la variable de gestión administrativa, mientras que la variable del ambiente laboral incluye dimensiones como comunicación, motivación y participación.

En cuanto al enfoque metodológico, se utilizó un enfoque científico cuantitativo, un método hipotético-deductivo, un diseño transversal y niveles ordinales. Se aplicaron cuestionarios con preguntas Likert validados por tres expertos y se evaluó la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach en una muestra compuesta por 34 docentes y directivos. Se utilizó un diseño correlacional descriptivo y se emplearon estadísticas descriptivas e inferenciales para probar las hipótesis, utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados mostraron que existe una relación significativa ( $r = 0,412$ ,  $p = 0,000$ )

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos [revista@igob.edu.pe](mailto:revista@igob.edu.pe)

<sup>2</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos [luz.sanchez@unmsm.edu.pe](mailto:luz.sanchez@unmsm.edu.pe)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9981-073X>

entre una gestión administrativa efectiva y un ambiente laboral favorable en la institución educativa estudiada. En resumen, los hallazgos respaldan la hipótesis general de que la gestión administrativa se relaciona con el ambiente laboral en la UGEL de Puente Piedra.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, ambiente laboral.

### **Abstract**

Global changes and the development of countries have one of their foundations in the harmony with which the organizational climate is managed with respect to administrative management. The objective of the research was to determine the relationship between administrative management and the organizational climate in Educational Institution N. 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre" in Puente Piedra. Lima. The dimensions planning, organization, direction and control belong to the administrative management variable and the organizational climate variable has as dimensions: communication, motivation, communication and participation. Methodologically we use a quantitative scientific approach, hypothetical deductive method, cross section and ordinal level. Questionnaires with Likert questions validated by 3 expert juries and reliability using Cronbach's Alpha were applied to a sample of 34 teachers and managers. A descriptive correlational design using descriptive and inferential statistics for hypothesis testing using Spearman's Rho, in a sample of 34 we found that according to  $r=0.412$  with a bilateral significance of  $p= 0.000$  we found a highly significant relationship concluding that good management management administrative there is a good organizational climate in the EI under study. The results of the contrast of the general hypothesis were that there is a relationship between Administrative Management and the organizational climate in the UGEL of Puente Piedra.

**Keywords:** Administrative management, organizational climate.

### **Introducción**

Uno de los temas más relevantes en toda institución educativa o empresarial es tener acceso a una convivencia de calidad, donde la motivación, el respeto, los valores, la empatía, la confianza, el ambiente solidario y la identidad con la institución sirvan de base para la mejora de las relaciones de los miembros de la comunidad educativa, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal de servicio, que definitivamente redunden en el logro de los aprendizajes del alumnado. En este marco es que consideramos que en muchas oportunidades observamos que la gestión directiva administrativa no es coherente con un adecuado y fraterno clima organizacional a fin de que el Plan de Trabajo con metas y objetivos claros sea un soporte para tener eficacia y eficiencia y que los recursos humanos que promuevan un buen clima organizacional sean competitivos, estén capacitados para asumir los retos y tareas de una comunicación efectiva y ponderada con la finalidad de ejecutar sus competencias positivamente para el logro de los objetivos y metas planteadas

Hemos constatado que se vienen presentando escenarios de falta de compromiso, identidad, desmotivación, falta de empatía, escenario donde la infraternidad que se vive es lesiva

y no se cumplen las metas y objetivos planeados, existe desinterés por parte de los colaboradores, los docentes, personal administrativo y de servicio, no llegándose en concretar los objetivos planteados. El entusiasmo, la motivación, la identidad, la reciprocidad están ausentes y es necesario hallar las causas de este desinterés para encontrar una solución pues trabajar a presión, por obligación no conduce a un buen norte cuando queremos promover el logro de aprendizaje en los alumnos, pues sabido es que una relación poco armoniosa no solo es una mala imagen para el exterior, sino que el colegio se convierte en una institución que no tiene mayor demanda.

Por ello es perentorio que se realicen investigaciones, estudios científicos sistematizados con rigor metodológico y con literatura acorde a la realidad que viven muchas instituciones educativas para identificar como los colaboradores perciben el clima organizacional y que la gestión administrativa tome las acciones más adecuadas que permitan se desarrolle un clima laboral conducente a mejorar el desempeño, la productividad y por ende la rentabilidad empresarial.

La estructura de este trabajo se basa en los siguientes capítulos: Yo. Formule un enfoque de resolución de problemas, describa realidades problemáticas, haga preguntas problemáticas y establezca metas.

Identificar el desarrollo del razonamiento y su importancia y sugerir un hecho decisivo que explique lo logrado con el resultado.

El capítulo 2, titulado "El Desarrollo del Fundamento Filosófico," se fundamenta en el razonamiento ontológico, el cual considera que los entes son la esencia de la existencia. En este capítulo, se elaboran los elementos del marco teórico, se describen los antecedentes relevantes, se demuestra la justificación teórica y se sintetizan los conceptos fundamentales. Estos conceptos prácticos proporcionan el respaldo necesario para el valor del proyecto.

El capítulo 3, denominado "El Enfoque Metodológico," plantea hipótesis y variables, y desarrolla suposiciones con respuestas potenciales que permiten la operacionalización de las variables de acuerdo con cada uno de sus indicadores y dimensiones.

Desarrollamos todo el aspecto metodológico, incluyendo sus métodos relevantes, tipos y niveles de encuestas, métodos y diseños adicionales, poblaciones y muestras, y métodos y herramientas de recolección que consideran la ética en las encuestas.

El capítulo IV se ocupa de la presentación de resultados, presentación de contraste de hipótesis, discusión, conclusiones y recomendaciones en el marco del desarrollo de la estadística descriptiva e inferencial. Finalmente, referencias y apéndices: tabla de consistencia de lógica científica, herramientas de recolección de información, certificados de herramientas o certificados de prueba, y otros contenidos para apoyar la discusión del artículo.

#### **Objetivo general:**

- Determinar si la Gestión Directiva Administrativa se relaciona con el clima organizacional del personal docente de la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

### **Objetivos Específicos:**

1. Determinar si la planificación del director se relaciona en el clima organizacional docente de la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".
2. Establecer si la organización del director se relaciona con el clima organizacional docente de la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".
3. Determinar si el control del director se relaciona con el clima organizacional del personal docente de la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

### **Gestión Directiva Administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define la administración como la ejecución de tareas relacionadas con la gestión (derivada del latín administrativo -onis). Es la ejecución de actividades dirigidas a lograr un objetivo o gestionar un asunto; es la acción y el resultado de llevar a cabo tareas administrativas. Se refiere a la habilidad de una institución para definir, alcanzar y evaluar sus metas utilizando eficientemente los recursos disponibles y coordinando esfuerzos para cumplir con objetivos específicos.

### **Origen y evolución de la Gestión Administrativa**

La práctica de la gestión tiene sus raíces en tiempos antiguos; los relatos judíos y cristianos que mencionan a figuras como Noé, Abraham y sus descendientes ilustran la gestión de grandes grupos de personas y recursos para lograr diversos objetivos, desde la construcción del arca hasta la administración de ciudades y la conducción de guerras. En este contexto histórico, Jetro, el suegro de Moisés, es considerado uno de los primeros consejeros en cuestiones administrativas, ya que le enseñó a Moisés conceptos importantes como la delegación de responsabilidades, el liderazgo por excepción y la identificación de áreas críticas de control.

Las civilizaciones antiguas, como la de Mesopotamia, Grecia y Roma, también dejaron evidencia de una sólida práctica administrativa en la gestión de asuntos políticos. Más tarde, en la era moderna, figuras como Frederick W. Taylor y la escuela de la gestión científica desempeñaron un papel fundamental en el estudio y desarrollo de la gestión como disciplina académica y práctica profesional.

### **Importancia de la Gestión Administrativa**

La tarea de promover una sociedad económicamente mejorada, fortalecer las normas sociales y optimizar la eficacia gubernamental son desafíos fundamentales que enfrenta la administración moderna.

La supervisión de las empresas es una función clave en una gestión efectiva, ya que la identificación y consecución de numerosos objetivos económicos, sociales y políticos dependen en gran medida de la competencia de los directivos.

En circunstancias desafiantes, especialmente cuando proyectos de gran envergadura requieren considerables recursos humanos y materiales, la administración desempeña un papel crucial en la consecución de estos objetivos.

Este hecho se extiende al ámbito de la administración pública, donde las instituciones tienen un papel fundamental en el desarrollo económico y social del país. Las actividades que antes eran responsabilidad del sector privado están siendo cada vez más valoradas, lo que convierte a las instituciones de la administración pública en actores esenciales en este proceso.

Es a través del esfuerzo colectivo que la administración adquiere su significado más profundo y fundamental. En todos los ámbitos, ya sea social, religioso, político o económico, toda organización depende de la administración como medio para alcanzar sus metas y objetivos.

### **Precusores de la Gestión Administrativa**

El gobierno es lo que es hoy gracias a algunas grandes personas que colaboraron y contribuyeron a su desarrollo. Éstas incluyen: Confucio: Filósofo que propuso un conjunto de reglas para la administración pública, recomendando:

- Quienes ocupan cargos públicos deben conocer el país para poder resolver sus problemas.
- Eliminar el favoritismo y el sesgo en la selección de personal.
- Los funcionarios electos deben ser personas honestas, desinteresadas y competentes.

### **Conflictos en las Organizaciones**

Los enfrentamientos pueden constituir un asunto crítico en cualquier entidad, pudiendo llevar a la desintegración de la organización o afectar sus operaciones, así como propiciar la pérdida de empleados valiosos y el deterioro gradual del ambiente organizacional.

Podemos definir conflicto como "un proceso que inicia cuando una parte se percata de que la otra parte ha tenido un impacto adverso en ella o planea tenerlo; algo que es apreciado por la primera parte".

Para que surja un conflicto, es esencial que las partes involucradas lo perciban como tal, y si existe una discrepancia real o no es una cuestión subjetiva.

Desde la perspectiva tradicional, los conflictos eran considerados como indeseables, ya que a menudo se asociaban con fallos en la organización. Sin embargo, desde un enfoque en las relaciones interpersonales, el conflicto se ve como un resultado natural e ineludible de cualquier organización y no se percibe necesariamente como algo negativo. En realidad, puede ser una fuerza motriz positiva que influye en la efectividad de la organización.

La perspectiva más actual, conocida como la escuela del pensamiento interaccionista, sostiene que el conflicto es esencial para que las organizaciones funcionen de manera eficaz. Esta perspectiva no implica que todos los conflictos sean beneficiosos, sino que algunos pueden respaldar los objetivos organizacionales al mejorar el desempeño.

Por otro lado, existen conflictos que pueden menoscabar la efectividad organizacional, conocidos como conflictos disfuncionales.

El criterio que distingue estos tipos de conflictos es su impacto en la eficacia organizacional. Las causas de los conflictos pueden ser tanto externas como internas, relacionadas con situaciones y factores personales. Estos factores se combinan de diversas maneras, lo que otorga al conflicto tanto un componente sustantivo como emocional.

Es importante reconocer que el conflicto es una consecuencia inevitable de esta combinación de causas. Sin embargo, no todos los conflictos son perjudiciales. Un conflicto moderado puede generar resultados positivos y, cuando se maneja adecuadamente, puede fomentar la innovación.

Para gestionar eficazmente el conflicto, existen diversos enfoques que se pueden caracterizar en función del grado en que las partes buscan satisfacer sus propios intereses y mantener una relación satisfactoria con la otra parte.

El conflicto entre individuos es un fenómeno cíclico que tiende a repetirse periódicamente, con las partes no siempre identificando claramente sus conflictos. A menudo, estos permanecen latentes hasta que un evento, denominado desencadenante, los activa y los lleva a la superficie.

El conflicto es también un proceso dinámico, ya que las cuestiones en torno a él pueden evolucionar en su contenido, pudiendo experimentar una escalada o desescalada.

Diversos factores pueden evitar que las partes enfrenten el conflicto, incluyendo requisitos laborales, normativas organizacionales, percepciones sobre roles y debilidades de los demás, así como la percepción de su propia vulnerabilidad ante las tácticas de los demás.

## **Clima organizacional**

### **Definición del clima organizacional**

Los aspectos organizativos que inciden en el desempeño del "capital humano" a corto, mediano y largo plazo engloban el concepto de clima organizacional. Este concepto permite definir el entorno laboral y las oportunidades de mejora que pueden surgir de su evaluación y análisis, centrándose en aspectos que son de interés tanto para el profesional como para la optimización del rendimiento de sus equipos.

Davis (1981) argumenta que el clima organizacional comprende el entorno humano y físico en el que se desarrolla la labor diaria. Ejerce influencia sobre la satisfacción y, por ende, la productividad. Está intrínsecamente ligado al conocimiento y habilidades del liderazgo directivo, los comportamientos de los individuos, sus modos de trabajo y relaciones, su interacción con la empresa y la maquinaria utilizada, así como su propia actividad.

El concepto de clima organizacional es relativamente nuevo, y en la literatura especializada se emplean distintos términos para describirlo, como ambiente, cultura organizativa, entorno de aprendizaje, entre otros. Aunque estos términos comparten similitudes, enfoques diferentes pueden llevar a diferencias en las variables que conforman el concepto.

Martín Bris (1999) señala una carencia importante en la investigación del clima organizacional: la falta de teorías científicas sólidas que permitan comprender su estructura,

dimensiones fundamentales y relaciones entre sus variables climáticas. Esto ha dado lugar a diversas definiciones de clima que incluyen diferentes medidas.

Anderson (1982) subraya que las percepciones sobre el clima varían en función de cuál dimensión ambiental se considera crucial para su formación, como la ecología, el entorno, las instituciones sociales o la cultura. Además, estas percepciones dependen en gran medida de las variables utilizadas para definir las dimensiones y de cómo se miden, lo que conduce a variaciones en las conclusiones sobre los impactos del clima.

En términos generales, el clima organizacional es la percepción o interpretación de los individuos, tanto internos como externos, sobre las estructuras y procesos que tienen lugar en la realidad interna del entorno y la labor de la organización. Es fundamental comprender que el clima organizacional desempeña un papel crucial en la vida de la organización y que construir un clima adecuado es esencial para el progreso, ya que afecta a cada miembro de la organización, incluyendo estudiantes, padres, docentes, personal administrativo, de servicios y directivos.

Caligiore y Díaz (2005) llevaron a cabo un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente en la Facultad de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Universidad de Los Ángeles (ULA) en Venezuela. Este estudio se basó en un proyecto factible de carácter descriptivo y de campo, con la participación de 311 docentes en servicio, de los cuales se seleccionó una muestra de 86 mediante un muestreo estratificado simple.

Los resultados revelaron una puntuación de evaluación climática global de 2,96 en una escala de 1 a 5, lo que sugiere un nivel funcionalmente desfavorable. La estructura organizativa de los docentes se percibió como mecánica e ineficiente. Aunque no se encontraron diferencias significativas en el desempeño docente entre las disciplinas de medicina y enfermería, se observaron discrepancias en el campo de la nutrición, que podrían estar relacionadas con el estilo de liderazgo y las dinámicas interpersonales.

Berrocal V. (2007) obtuvo el grado de maestría en ciencias de la educación con su tesis titulada "El Impacto del Clima Organizacional en la Calidad de los Servicios Educativos proporcionados por las Instituciones de Educación Secundaria Pública en la Urbanización Durante de la Región del Callao - 2006". La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque de estudio de correlación descriptiva transversal. La población objetivo incluyó a directivos, docentes, directivos y estudiantes de instituciones de educación secundaria del sector público. La muestra se determinó mediante un muestreo probabilístico estratificado.

Pedraza T. (2007) completó su tesis de maestría en ciencias pedagógicas titulada "Las Interacciones en las Escuelas Primarias de la Región del Callao durante el Año Académico 2006 y su Influencia en el Ambiente Organizacional". Los hallazgos sugieren que la motivación y el clima organizacional se encuentran en niveles moderados, y la relación entre ellos es baja.

Espinoza (2009) en su artículo titulado "La Relación entre el Clima Organizacional y el Rendimiento Estudiantil en la Facultad de Ciencias Administrativas" destaca el objetivo fundamental de una organización: formar individuos capaces de participar en la sociedad y

contribuir al mercado laboral, al bienestar personal, a la competitividad y a la consecución de metas educativas clave.

Franco (2013) realizó un estudio titulado "El Impacto del Clima Organizacional en el Desempeño Pedagógico de las Instituciones de Educación Primaria en el Distrito Dean Valdivia durante el Año 2011". Este trabajo demostró que el clima organizacional influye en el desempeño pedagógico y puede considerarse una causa fundamental de los problemas educativos. Los resultados del clima institucional reflejaron un bajo incremento porcentual en comparación con años anteriores, lo que sugiere que muchos docentes experimentan un ambiente organizacional poco favorable, lo que a su vez se traduce en un bajo desempeño docente.

### **Elementos del clima organizacional**

El clima organizacional hace referencia a las condiciones y características del entorno laboral que son percibidas tanto de manera directa como indirecta por los empleados, y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Como señaló Davis (1981), existen varios factores comunes que contribuyen a la creación de un ambiente laboral favorable.

Estos factores son:

- Cualidades de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicarse en sentido ascendente o descendente
- responsabilidad
- Me siento útil en el trabajo
- Compensación justa
- Oportunidad
- Presión de trabajo razonable
- Controles, estructuras y burocracia adecuados
- Implicación y participación de los empleados

Esto demuestra que los individuos deben tener plena confianza en la organización, políticas de trabajo que sean favorables a los subordinados, comunicarse con los gerentes en el lugar de trabajo y poder participar en el desarrollo de la empresa y buscar la misma dirección de mejora.

Dado que el elemento humano que da forma a la organización juega un papel importante en las organizaciones modernas y su comportamiento, sentimientos y formas de pensar dan forma a la organización, existe un interés creciente en el estudio del clima organizacional. Formas de actuar, sentir y pensar sobre el desarrollo organizacional.

García (2009) realizó un estudio titulado "El impacto del clima organizacional en el desempeño del aprendizaje en las instituciones educativas UGEL 14 Oyón". Este estudio se centró en el aspecto conceptual del clima organizacional en las instituciones educativas, donde el liderazgo, ya sea positivo o negativo, se refleja en las relaciones interpersonales entre líderes y docentes, su mutua interacción, su identificación con la institución y su desarrollo profesional.

Dado el enfoque de la investigación, se adoptó un diseño básico no experimental respaldado por un marco teórico que buscaba comprender, describir, relacionar o explicar la realidad del clima organizacional. El estudio fue cualitativo y se llevó a cabo utilizando un diseño de estudio de caso en una escuela primaria pública de Lima.

Para recopilar datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas con profesores seleccionados en función de criterios de deseabilidad, idoneidad y disponibilidad. Los datos recopilados fueron codificados y categorizados, seguidos de un análisis de contenido. El estudio reveló la estrecha relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con factores como la comunicación, las relaciones interpersonales, el compromiso y la satisfacción laboral que desempeñan un papel crucial. Los docentes perciben que el clima organizacional impacta directamente en sus resultados laborales.

El propósito fundamental de este estudio es destacar la importancia de crear un entorno laboral favorable para lograr resultados laborales óptimos y, en última instancia, garantizar una educación de calidad.

Es relevante mencionar que el término "clima organizacional" ha sido objeto de interés por parte de los investigadores y se ha utilizado con diversos nombres, como ambiente organizacional o simplemente clima. Sin embargo, solo en las últimas décadas se ha comenzado a abordar y definir este concepto de manera más precisa.

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, existen varias perspectivas, que no son necesariamente excluyentes entre sí:

1. En una perspectiva, el clima se considera sinónimo del ambiente organizacional y abarca las condiciones físicas del lugar de trabajo, como instalaciones, así como aspectos relacionados con el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que influyen directa o indirectamente en los individuos.
2. Otra perspectiva relaciona el clima organizacional con los valores, necesidades, actitudes y motivación de los individuos, más que con las características de la organización en sí.
3. Por último, la definición más comúnmente aceptada destaca la naturaleza multidimensional del clima organizacional, considerando que tanto el entorno como la personalidad individual influyen de manera conjunta en el comportamiento de los individuos en la organización.

Es importante destacar que la cultura organizacional también influye en la calidad del clima organizacional.

El concepto de clima organizacional a menudo se confunde con el concepto de cultura organizacional, pero se distingue por ser menos persistente en el tiempo. El clima organizacional tiende a cambiar y surge de manera natural e inevitable en la organización, a pesar de tener ciertas connotaciones de continuidad temporal y evolución. Por lo tanto, es esencial abordar la dinámica y la naturaleza cambiante del clima en la organización.

En contraste, la cultura organizacional es más estable y se encuentra arraigada en la organización, siendo ampliamente aceptada por sus miembros a lo largo del tiempo.

La relación entre cultura y clima organizacional es especialmente relevante, ya que las políticas, la misión y los valores que rigen en una empresa, conocidos como cultura, tienen un impacto directo en el comportamiento de las personas y en su percepción del entorno laboral.

Es importante destacar que no existe un único clima organizacional, sino que coexisten subclimas dentro de una misma organización. Por lo tanto, una unidad de negocio puede tener un clima de trabajo positivo, mientras que otra unidad puede experimentar un clima menos favorable.

El clima organizacional puede marcar la diferencia entre empresas exitosas y empresas mediocres. Un entorno laboral positivo se orienta hacia el logro de objetivos generales, mientras que un clima adverso puede socavar la moral y generar situaciones conflictivas y bajo rendimiento. Un clima organizacional estable y favorable puede tener un impacto significativo en la reducción de costos asociados a la rotación de personal, demoras en los proyectos, niveles de satisfacción laboral, evitando la necesidad de contratar nuevos empleados y minimizando la escasez de personal en momentos críticos.

Entre las consecuencias de un ambiente laboral hostil, además de crear conflictos y reducir la satisfacción, se encuentran el ausentismo y las tardanzas, que son formas de ausentismo.

Durante este período, los empleados se retiran físicamente de la participación activa en la organización.

"Los empleados insatisfechos faltan más al trabajo y llegan tarde que aquellos que están satisfechos con su lugar de trabajo.

Un clima organizacional deteriorado hace que los empleados pierdan el entusiasmo por el trabajo, lo que se manifiesta no solo en un mayor ausentismo, sino también en lentitud, desgana y apatía, lo que conduce a una disminución de la productividad.

Como resultado, los empleados se alejan psicológicamente del trabajo; Prevalece una actitud estricta de cumplimiento de los requisitos mínimos.

Productividad - si la organización logra sus objetivos y lo hace convirtiendo las materias primas en productos al menor costo posible, entonces es productiva, es decir, si es eficiente y eficaz genera satisfacción, y no al revés, es decir.

Si lo estás haciendo bien, básicamente lo estás haciendo bien.

Además, en el supuesto de que las empresas reconozcan y premien la eficacia laboral, una mayor productividad debería resultar en el incremento de reconocimiento verbal, niveles salariales más altos y mayores oportunidades de promoción, lo que, a su vez, contribuiría a aumentar la satisfacción en el lugar de trabajo.

Otra consecuencia de trabajar en un entorno organizacional desfavorable es la rotación, entendida como la partida voluntaria o involuntaria de un individuo de la organización, en lugar de ser simplemente un traslado programado de empleados entre diferentes tareas.

La alta rotación en una organización se traduce en mayores costos asociados con la contratación, selección y capacitación de nuevos empleados.

No obstante, factores como la situación actual del mercado laboral en el país, las perspectivas de empleo alternativas y el compromiso sostenido con la organización representan obstáculos importantes a la hora de tomar la decisión real de abandonar el empleo actual.

Por último, es importante destacar el estrés laboral como una de las consecuencias actuales y potenciales de trabajar en organizaciones donde los empleados deben adaptarse a condiciones cada vez más atípicas. Con el tiempo, estas condiciones pueden generar un aumento del estrés en los trabajadores, lo que, a su vez, podría dar lugar a problemas de salud.

"El estrés se origina en la relación entre un individuo y un entorno que el individuo percibe como amenazante, que agota sus recursos y pone en peligro su bienestar". En otras palabras, se deriva de la relación entre las demandas del entorno y los recursos disponibles para hacer frente a esas demandas. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación sobre los procesos que influyen en el comportamiento organizacional y permite realizar cambios planificados tanto en el comportamiento como en la satisfacción de los miembros, así como en la estructura de la organización.

Los elementos del sistema organizacional, como la estructura, la gestión y la toma de decisiones, entre otros, determinan las características de la organización y, como ya hemos mencionado, influyen en la percepción de los individuos sobre el clima.

Como resultado de la interacción de estos factores, se pueden identificar dos tipos principales de clima organizacional y sus variantes. El clima laboral o clima organizacional refleja el ambiente en el que trabajan a diario los docentes y otros empleados del centro educativo, incluyendo la manera en que colaboran entre sí, con sus colegas, con las instituciones educativas, con la profesión docente y con los recursos educativos disponibles.

El clima organizacional, es decir, la satisfacción y el bienestar en el trabajo y en la organización, influye en gran medida en el desempeño de los docentes y, por lo tanto, en su relación con los estudiantes (Arón y Milicic, 1999; Vail, 2005; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2005; Rodríguez, 2004).

Uno de los impactos positivos más significativos en la mejora de la calidad de la educación es la existencia de un clima organizacional adecuado. Los docentes que se sienten motivados y contentos con su trabajo y sus relaciones laborales tienen más probabilidades de mostrar interés y disposición para ayudar a todos los estudiantes a alcanzar sus objetivos de aprendizaje, lo que promueve un ambiente de aprendizaje positivo.

Un clima organizacional propicio para el desarrollo de la comunidad docente se caracteriza por un ambiente de apertura, confianza y aceptación, fomentando la evaluación y crítica constructiva de diferentes ideas (Raczynski & Muñoz, 2005).

Aron y Milicic (1999) indican que algunas de las características de estos entornos incluyen:

- La autonomía personal de los profesores y el apoyo mutuo adecuado.
- La percepción de tener suficiente control sobre las tareas, cuándo y cómo se realizan, y sentir el respaldo de los colegas durante su ejecución. Según Llorens et al. (2003), estos son

factores clave que ayudan a los docentes a lidiar con las demandas y desafíos laborales, reduciendo los efectos del estrés.

- El reconocimiento de logros y el fomento de la autoeficacia.
- La oportunidad para los docentes de reflexionar sobre su práctica pedagógica y conectarse consigo mismos.
- La promoción de la creatividad y el enfoque en las fortalezas y recursos individuales.
- El estímulo al autocuidado.
- La promoción de relaciones colaborativas.
- La relación basada en el respeto mutuo.
- Un estilo de relación democrático y cooperativo.
- La resolución no violenta de conflictos.
- Una carga de trabajo equilibrada que permita a los empleados desarrollarse plenamente en el ámbito profesional.

Las investigaciones indican que este tipo de clima organizacional en las escuelas se correlaciona con un liderazgo enfocado en las tareas, pero al mismo tiempo comprensivo, empático y preocupado por el bienestar de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa, con un deseo genuino de apoyarlos (Vail, 2005).

Además, se ha señalado que una gestión efectiva de reuniones y el acceso fácil a información y materiales desempeñan un papel importante en la creación de un ambiente propicio (García et al., 2003).

La investigación sobre los determinantes de la eficacia escolar en áreas desfavorecidas sugiere que un buen ambiente de trabajo es una de las características fundamentales de una escuela eficaz (Raczynski y Muñoz, 2005).

En relación con esto, UNICEF (2005) identifica cuatro resultados derivados de un clima organizacional positivo en los centros educativos.

### **Trabajo en equipo**

Según Amoros, E. (2007:108), los equipos se han convertido en un elemento fundamental de la forma en que se llevan a cabo las operaciones comerciales. La distinción clave en comparación con los grupos de trabajo radica en que los equipos generan una sinergia positiva a través de una coordinación de esfuerzos. En otras palabras, el resultado de su colaboración es superior a la suma de las contribuciones individuales.

### **Comportamiento organizacional**

Amoros, E. (2007) sostiene que el campo de estudio del comportamiento organizacional se enfoca en examinar el impacto que individuos, grupos y la estructura tienen dentro de una organización. Además, busca aplicar este conocimiento para optimizar la eficiencia de las organizaciones. Su enfoque se centra en mejorar la productividad de la organización, reducir las tasas de ausentismo y rotación, así como en encontrar medios para aumentar la satisfacción de los empleados en sus roles laborales.

Para lograr estos objetivos, los gerentes deben desarrollar habilidades interpersonales, específicamente aquellas relacionadas con la interacción con otras personas, si desean ser efectivos en sus funciones. Se reconoce que la cultura es el recurso más valioso que poseen las organizaciones para incrementar la motivación de sus miembros. Cada entidad es un sistema complejo con su propia cultura distintiva, que se manifiesta en lo que se denomina el clima organizacional.

### **Características Generales del Clima organizacional**

De acuerdo con los estudios realizados por la CEPAL en 1999, se identifican cuatro factores que influyen en el clima organizacional, y su aplicación conjunta genera resultados positivos. Sin embargo, la ausencia de uno o varios de estos factores conlleva a resultados negativos, y cuando ninguno de ellos está presente, los resultados son aún peores. Esto ocurre particularmente cuando las directrices institucionales son adaptadas desde realidades ajenas a las propias. Por tanto, es esencial prestar atención a cada uno de estos factores y analizar cómo se implementan en nuestras instituciones educativas, teniendo en cuenta que al combinarlos adecuadamente se puede mejorar el rendimiento general. Los factores son los siguientes:

- 1. Comunicación, planificación y enfoque hacia la meta en la capacidad de liderazgo pedagógico y comunitario de los directivos.**
- 2. Predisposición, compromiso y experiencia de los maestros de la institución, así como su estabilidad en la escuela.**
- 3. Planes y programas que contemplan actividades y relaciones significativas entre la institución y las familias, así como el apoyo de estas a la actividad escolar.**
- 4. Factores psicológicos, emocionales, familiares y sociales.**

Estos factores psicológicos, emocionales, familiares y sociales deben ser abordados de manera reflexiva y personalizada, prestando atención a las necesidades específicas de cada individuo a través de una comunicación efectiva. Esta comunicación se considera una herramienta poderosa para motivar a los colaboradores y miembros del equipo de trabajo, ya que se percibe como un estímulo que afecta a cada actor en su rol. Al atender sus diversos requerimientos, se contribuye al objetivo global de mejorar el desempeño y promover la convivencia armoniosa.

Es importante tener en cuenta que estos estímulos pueden tener un carácter positivo o negativo, actuando como motivadores o desmotivadores. Por lo tanto, es fundamental que todos los miembros estén conscientes de su grado de responsabilidad en este proceso, así como de su autonomía y su integración con los demás compañeros. Esto se hace con el propósito de fomentar las capacidades individuales, ya sean adquiridas a través de la educación formal, experiencias socioafectivas en el entorno familiar, institucional o en la sociedad circundante.

Según Fernández Díaz, M.J. y Asensio Muñoz, I. (1989), el clima organizacional se refiere al ambiente generado en una institución educativa a partir de las experiencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente está relacionado con las actitudes, creencias, valores y motivaciones de cada trabajador, directivo, estudiante y padre de familia en la

institución, y se refleja en las relaciones personales y profesionales. Un clima organizacional favorable o adecuado es esencial para un funcionamiento eficiente de la institución educativa y para crear condiciones de convivencia armoniosa.

### **Tipos de clima organizacional**

1. **Clima Autoritario (Autoritarismo Explotador):** En este tipo de clima, la dirección no confía en sus empleados, lo que genera un ambiente de temor. La interacción entre superiores y empleados es limitada, y las decisiones son tomadas exclusivamente por los jefes. El ambiente laboral es represivo, cerrado y desfavorable. El reconocimiento al trabajo bien hecho es poco frecuente, y a menudo existe una organización informal que va en contra de los intereses de la organización formal.
2. **Clima Autoritario Paternalista:** Aquí, hay confianza entre la dirección y los empleados, pero se utilizan castigos y recompensas como motivadores. Los supervisores ejercen un alto control, y la mayoría de las decisiones importantes son tomadas por los directivos. La relación se asemeja a la de un padre con sus hijos, protegiéndolos pero sin confiar totalmente en su conducta. A veces, se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los objetivos de la organización.
3. **Clima Participativo Consultivo:** En este tipo de clima, existe confianza entre superiores y empleados, y se fomenta una interacción fluida. Se delegan funciones, y la comunicación principal es descendente (de arriba hacia abajo). Las estrategias son determinadas por el equipo directivo, pero los trabajadores pueden tomar decisiones específicas dentro de su ámbito.
4. **Clima Participativo de Grupo:** Aquí, hay una confianza plena de la dirección en los empleados, y la toma de decisiones involucra a todos los niveles. La comunicación fluye en todas las direcciones. La participación es el principal motivador, y se trabaja en equipos para alcanzar objetivos basados en el rendimiento. Las relaciones entre supervisores y empleados se basan en la amistad, y la responsabilidad es compartida. El trabajo en equipo es fundamental, y el cumplimiento de objetivos es la base para las evaluaciones de desempeño. En este caso, la organización formal e informal tienden a coincidir.

### **Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación se caracteriza por lo siguiente:

- **Tipo de Investigación:** Científica, ya que utiliza el método científico, incluyendo conceptos, definiciones operacionales, hipótesis, variables e indicadores.
- **Enfoque:** Cuantitativo, lo que implica que se recopilarán datos numéricos y se analizarán estadísticamente.
- **Naturaleza:** No experimental, ya que se observan situaciones ya existentes sin intervenir en ellas, y las variables no pueden ser modificadas.

- **Método de Recopilación de Datos:** Sistemático y empírico, y se recopilan datos en el contexto natural de cada institución educativa.
- **Tipo de Investigación:** Transversal descriptiva, ya que se recopilan datos simultáneamente de diferentes grupos y subgrupos dentro de la organización estudiada para describir la incidencia y los valores de una o más variables.
- **Enfoque de Investigación:** Correlacional, ya que busca establecer el grado de correlación entre una variable dependiente y una variable independiente.
- **Diseño de la Investigación:** Explicativa, ya que busca respuestas al "por qué" de la investigación y establece relaciones entre las variables para comprender la estructura y los factores que intervienen en el proceso.

Esta investigación se centra en el método científico, utiliza un enfoque cuantitativo, no es experimental, es sistemática y empírica, transversal descriptiva, correlacional y explicativa en su diseño. Su objetivo es comprender y explicar las relaciones entre las variables en el contexto de instituciones educativas.

El diseño pertinente es descriptivo de correlación, lo cual facilitará la conexión entre las variables bajo investigación.

### **Población de estudio**

Siguiendo a Robles (2019), se define la población como el conjunto completo de elementos de interés que comparten características comunes y están relacionados con un fenómeno en estudio. En el presente análisis, se dispone de una población de  $N = 34$  individuos pertenecientes a la Institución Educativa N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

Conforme a Bavaresco (1994), se entiende que una muestra se considera "representativa de una parte o partes de la población y se determina mediante un proceso denominado muestreo". Sin embargo, no se trata de un muestreo de probabilidad, ya que, según la perspectiva de Kinneer (1993), la selección de elementos se basa parcialmente en el juicio crítico del investigador.

En concordancia con lo planteado por Ramírez (1997), un censo implica que "todas las unidades de estudio son tratadas como si fueran una muestra", es decir, el censo abarca el 100% de la población.

### **Resultados y discusión**

Correlación de la Gestión Administrativa del director y el Clima Organizacional

			Gestión (agrupado)	Clima (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,412*
		Sig. (bilateral)		,000
		N	34	34
	Clima (agrupado)	Coefficiente de correlación	,412**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	34	34

Como se puede observar en la Tabla 6, la administración del director afecta el clima organizacional I.E. No. 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre", una medida de esta relación lineal, el Rho de Spearman es 0.412, que es una relación moderada entre factores y es muy grande. Además, como indica el famoso test de grados de libertad (\*\*\*)  $p < .000$ , se acepta la hipótesis:

La administración de directores es un factor que afecta inherentemente el clima organizacional del profesor I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

Correlaciones entre la Planificación del director y el Clima Organizacional

			Planificación (agrupado)	Clima (agrupado)
Rho de Spearman	Planificación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,287*
		Sig. (bilateral)		,000
		N	34	34
	Clima (agrupado)	Coefficiente de correlación	,287**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	34	34

La planificación principal afecta a I.E. clima institucional. No. 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre", una medida de esta relación lineal, Rho de Spearman es 0.287, que es una relación BAJA entre factores, es muy crítica.

Además, se utiliza una prueba de grados máximos de libertad (\*\*\*)  $p < .000$  para aceptar la hipótesis:

La planificación del director afecta significativamente el clima organizacional para la enseñanza de I.E. No. 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre"

Correlaciones entre la Organización del director y el Clima Organizacional docente

			Organización (agrupado)	Clima (agrupado)
Rho de Spearman	Organización (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,216*
		Sig. (bilateral)		,001
		N	34	34
	Clima (agrupado)	Coefficiente de correlación	,216**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	34	34

La organización principal influye en el clima de la organización de aprendizaje I.E. No. 5167, "Víctor Raúl Haya de la Torre", destaca particularmente por su BAJA correlación de factores, como lo indica una correlación Rho de Spearman de 0,216. Permitir control de autonomía. (\*\*p < .001) resultó ser altamente significativo, aceptando la hipótesis: La organización principal tiene un efecto significativo en el aprendizaje del clima organizacional, es decir. No. 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre"

Relaciones entre el Control la Autoridad y el ambiente Organizacional del instructor.

			Control (agrupado)	Clima (agrupado)
Rho de Spearman	Control (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,398*
		Sig. (bilateral)		,000
		N	34	34
	Clima (agrupado)	Coefficiente de correlación	,398**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	34	34

Al examinar la Tabla 9, se advierte que el Control del Director ejerce influencia sobre el Clima Organizacional del profesorado en la Institución Educativa N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre", tal como lo indica la correlación de Spearman con un valor de 0.398. Esta relación se considera de BAJA magnitud y tiene un significado crítico.

Además, se destaca que, de acuerdo con la prueba de significación (\*\*\*)  $p < .000$ , la influencia del control del director en el clima organizacional del profesorado se reconoce como altamente significativa. Por lo tanto, se respalda la hipótesis de investigación:

"El control ejercido por el director tiene un impacto significativo en el clima organizacional del profesorado en la I.E. N° 5167 'Víctor Raúl Haya de la Torre'".

### **Discusión de Resultados**

Este estudio plantea la siguiente hipótesis alternativa de investigación:

La Gestión Administrativa del director ejerce una influencia en el Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre". Esta relación se caracteriza por ser moderada, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.412, lo cual es significativo desde una perspectiva crítica. Además, las pruebas de significación (\*\*\*)  $p < .000$  respaldan de manera excepcional esta teoría alternativa en la presente investigación:

La Gestión Administrativa del director se erige como un factor de impacto fundamental en el ambiente organizativo del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

En cuanto a la primera hipótesis, que sostiene que la Planificación del director afecta el Clima Institucional en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre", se observa que la relación entre estos factores es baja, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.287, lo que implica un nivel crítico de importancia. Además, las pruebas de significación (\*\*\*)  $p < .000$  respaldan de manera extraordinaria esta teoría alternativa en la investigación:

La Planificación del director tiene un impacto significativo en el clima organizacional del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

En lo que respecta a la segunda hipótesis, que argumenta que la Organización del director influye en el Clima Organizacional del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre", se evidencia que la relación entre estos elementos es baja, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.222. A pesar de esta magnitud baja, se considera de gran relevancia desde una perspectiva crítica, respaldada además por las pruebas de significación (\*\*\*)  $p < .001$ :

La Organización del director tiene un impacto significativo en el clima organizacional del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

Finalmente, en la tercera hipótesis, que postula que el Control del Director incide en el Clima Organizacional del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre", se observa que la relación entre estos factores es de baja magnitud, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.398, lo que implica una relevancia crítica. Además, las pruebas de significación (\*\*\*)  $p < .000$  respaldan de manera destacada esta teoría alternativa en la investigación:

El control ejercido por el director tiene un impacto significativo en el clima organizacional del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

### Conclusiones

1. Se ha evidenciado que la Gestión Administrativa del director ejerce una influencia notable en el Clima Organizacional de la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre". La relación lineal se caracteriza por ser moderada, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.412, lo cual es crítico. Además, las pruebas de autonomía (\*\*\*) respaldan de manera excepcional la teoría planteada: la administración efectiva del director es un factor fundamental que incide en el ambiente organizativo del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

2. Se establece que la planificación del director impacta significativamente en el Clima Institucional de la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre". La relación lineal, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.287, se considera de baja magnitud pero notable en términos críticos. Además, las pruebas de significación (\*\*\*) respaldan de manera excepcional la hipótesis propuesta: la planificación del director influye de manera significativa en el clima organizacional docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

3. Se encuentra que la Organización del director ejerce una influencia en el Clima Organizacional docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre". A pesar de que la relación lineal presenta un coeficiente de correlación de Spearman de 0.216, caracterizado como bajo, se considera de gran relevancia desde una perspectiva crítica. Las pruebas de significación (\*\*\*) respaldan de manera sólida la teoría alternativa de la investigación: la Organización del director tiene un impacto significativo en el clima organizacional docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

4. Se determina que el Control del Director incide de manera importante en el Clima Organizacional del profesorado en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre". La relación lineal se caracteriza por ser baja, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.398, lo que implica una relevancia crítica. Además, las pruebas de autonomía (\*\*\*) respaldan de manera destacada la hipótesis planteada: el control ejercido por el director tiene un impacto significativo en el clima organizacional del cuerpo docente en la I.E. N° 5167 "Víctor Raúl Haya de la Torre".

### Referencias bibliográficas

- Amoros E.: (2007) Comportamiento organizacional Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/)
- Anderson, C.S. (1982). «The search for school climate: a review of the research». Review of Educational Research, 52 (3), p. 368-420.
- Arón, A.M. & Milicic, N. (1999). Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago: Editorial Andrés Bello.

- Berrocal, S. (2007). Clima institucional y la calidad de servicio educativo ofertado en las instituciones educativas públicas.
- Caligiore Corrales, I. & Díaz Sosa, J.A. (2005), Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658.
- Espinoza, Q.F. V. (2009). Tesis "Relación del clima institucional con el rendimiento de los estudiantes de la facultad de ciencias administrativas. Lima.
- Fernández Díaz, M.J.; Asensio Muñoz, I. (1989). «Concepto del clima institucional». *Apuntes de Educación. Dirección y Administración*, 32, p. 2-4.69
- Franco (2013) "Estudio del clima institucional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Dean Valdivia en el año 2011"
- García, L.C.E. (2009). Influencia del Clima Organizacional en el desempeño docente en Instituciones Educativas de la UGEL 14 Oyón. Tesis para optar el título de Magister en educación con Mención en Gestión de la educación. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Martín Bris, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. — (1999). Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- Mejía Mejía, Elías (2008:126) Metodología de la Investigación en Educación. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Pedraza T. (2007). "Las relaciones humanas y su influencia sobre el clima institucional en las instituciones de Educación inicial de la Región Callao"
- Raczynski, D. y Muñoz, G. (2004). Factores que Desafían los Buenos resultados Educativos de Escuelas en Sectores de Pobreza en Chile. Investigación patrocinada por PREAL, Santiago de Chile.
- Vail, K. (2005). Create great school climate. *The Education Digest*; Dic. 2005; 71, 4; pp. 4-11. Research Library Core.