

**CLIMA ORGANIZACIONAL EDUCATIVO COMO  
DETERMINANTE DEL ÉXITO PEDAGÓGICO.**Educational organizational climate as a determinant of  
educational success.**Abel Ballena De La Cruz**Universidad Nacional Pedro Ruiz  
Gallo

aballenad@unprg.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0003-2116-295X>**Francisco Barturén**Universidad Pedro Ruiz Gallo  
Perú

freluz@unprg.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-8951-1143>**José Herrera**Universidad Nacional Pedro Ruiz  
Gallo

jherrera@unprg.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-9953-6371>**Luisín Montañó**Universidad Nacional Pedro Ruiz  
Gallo, Perú

ltaobada@unprg.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-5267-454X>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7527554>**RESUMEN**

La investigación tiene el propósito de analizar la relación entre el clima organizacional educativo y el éxito pedagógico. En consecuencia, realiza un estudio de caso en una institución donde se evidencian relaciones laborales conflictivas, escenario determinado por contextos sociales pauperizados. Se diagnostica la situación inicial usando pretest. Seguidamente, se aplica una amplia serie de instrumentos que buscan disminuir las dificultades; los resultados y alcances de las herramientas se evidencian en el postest. Se comprueban las limitantes formativas suscitadas en dificultosos ambientes de trabajo; a su vez, se demuestra la efectividad de las herramientas de gestión implementadas; pues, mejoran todos los niveles y dimensiones de instrucción. Quiere decir que el escenario formativo mediado por la participación dialógica optimiza considerablemente las relaciones humanas, habilidad que impacta favorablemente sobre los aprendizajes.

**Palabras claves:** Clima Organizacional; Desempeño Docente; Gestión Directiva Participativa, Éxito Educativo.

**ABSTRACT**

The research has the purpose of analyzing the relationship between the educational organizational climate and pedagogical success. Consequently, a case study is carried out in an institution where conflicting labor relations are evident, a scenario determined by impoverished social contexts. The initial situation is diagnosed using pretest. Next, a wide series of instruments are applied that seek to reduce the difficulties; the results and scope of the tools are evidenced in the post-test. The training limitations raised in difficult work environments are verified; in turn, the effectiveness of the implemented management tools is demonstrated; thus, they improve all levels and dimensions of instruction. It means that the training scenario mediated by dialogic participation considerably optimizes human relations, a skill that has a favorable impact on learning.

**Keywords:** Organizational Climate; Teaching Performance; Participatory Directive Management, Educational Success.

## INTRODUCCIÓN

La institución educativa bajo estudio es creada el 19 de abril de 1974 ante la necesidad de la población del centro urbano Túpac Amaru, ubicado al lado Oeste de la ciudad de Chiclayo, al norte del Perú. Al encontrarse en una zona urbano-marginal, a los alrededores se evidencia delincuencia, consumo de estupefacientes y pobreza; situación que afecta considerablemente el clima escolar y laboral. Junto a esto, los investigadores aprecian la poca internalización docente de la visión y misión institucional, dificultando los procesos de enseñanza. Se llega al extremo de suscitar enfrentamientos entre docentes, empleados y obreros; lo cual es percibido negativamente por la comunidad estudiantil y representantes. Precisamente, se considera:

Desde el punto de vista gerencial, la ética es de vital importancia al permitir el desarrollo moral en medio de los aspectos productivos de la organización, de las relaciones interpersonales; contribuye a fomentar la cultura del respeto, la tolerancia y de diversas estrategias que requieran la cooperación de los individuos. Sin embargo, no puede perderse de vista que aplicar categorías ético-filosóficas a una organización, no es una labor de corto plazo, requiere de un proceso de trabajo arduo que impulse el desarrollo, las competencias organizativas, la relación interpersonal y un amplio horizonte de acciones pensadas con proyección a futuro (Escobero Mendieta; Cabos Villa, 2022:332)

Es decir, la falta de identificación con la institución educativa se evidencia en la poca colaboración en el trabajo docente, la realización a medias de las labores encomendadas y la renuencia de los docentes al proceso de instrucción; situación en detrimento de la calidad de enseñanza. En consecuencia, se plantea la siguiente interrogante: ¿En qué medida la gestión directiva participativa

mejora el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública bajo estudio? Junto a esto se considera:

La ética aplicada vincula situaciones concretas con controversias morales. Sitúa la importancia en el contexto, en las consecuencias y en el ejercicio racional, lo que conduce a la toma de decisiones, permitiendo la prescripción de normativas que se ejercen en los sectores profesionales, sociales y empresariales. Tanto la ética ecológica, la bioética, la ética empresarial, constituyen lo que se denomina como ética aplicada, cuya finalidad radica en dilucidar sobre la complejidad moral de acciones específicas en determinadas áreas e intentar aplicar razonamientos éticos sobre diversos campos profesionales. Permite que interactúen los campos de la teoría y la práctica, presentando un análisis novedoso de los temas tradicionales de la filosofía, como son la justicia, la equidad, el bien, el mal, el libre arbitrio, ampliando su campo de acción hacia la interdisciplinariedad, dando mejoras en materias puntuales, como la salud, el medioambiente y los negocios (Escobero Mendieta; Cabos Villa, 2022:333).

Seguidamente, se tiene el propósito de determinar las mejoras del clima organizacional y el desempeño docente de la institución bajo estudio mediante una gestión directiva participativa. Para lograr el fin se suma: caracterizar el clima organizacional y el desempeño profesional docente de la institución educativa pública, a través de un pre y postest; con la intención de cuantificar la mejora en la gestión directiva de estilo participativo.

Se analizan las variables nivel de clima organizacional y el desempeño docente determinadas estadísticamente con el pretest. Acción que permite diagnosticar la problemática, precisando los inconvenientes detectados. Se busca indagar porqué se producen las imitaciones; suscitando intervenir estratégicamente en su solución. Luego, el investigador principal interviene como gestor directivo, diseñando junto a los coinvestigadores las estrategias de gestión ejecu-

tiva mediante investigación-acción participante. Se realiza un estudio de caso donde se asume el diseño no

experimental, con muestreo no aleatorio, intencional por grupo intacto; tal como se observa en la Tabla 1:

Personal	Inicial	Primaria	Secundaria	Total
Directivos	---	01	02	03
Jerárquico	---	---	01	01
Administrativos	---	---	03	03
Docentes	03	26	33	62
Auxiliares	02	---	03	05
Pers. Servicio	---	02	01	03
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>77</b>

**Tabla 1:** Población de la Institución Educativa bajo estudio. Fuente: Nómima, 2014

Como instrumentos de recolección y procesamientos de datos se usan: El Cuestionario de Clima Organizacional de Mario Martín (2000) que explora cuatro dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación. La herramienta es aplicada por primera vez en España a cargo de la Universidad de Alcalá de Henares con una confiabilidad de 0.9 comprobada mediante el coeficiente de Cronbach. También, se aplica el Cuestionario de Desempeño Profesional Docente de Héctor Valdés Veloz (2009), que aborda cuatro dimensiones: capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el cumplimiento de funciones y relaciones interpersonales. Esta herramienta es validada con valor de 0.91 en el coeficiente de Cronbach. El método usado para el análisis de datos es el estadístico descriptivo, haciendo uso del programa SPSS22, mediante el uso de tablas de frecuencia; analizando cada dimensión tanto de manera separada como cruzada.

Se examinan principalmente la conceptualización de Gestión Directiva en educación, clima organizacional y desempeño profesional docente. Desde la perspectiva de gestión pedagógica, la bibliografía define la

importancia de indagar las características de la evaluación interna en instituciones educativas como estrategia que permite mejoras continuas (Hernández & Gutiérrez, 2012).

Toda estrategia de gestión educativa debe partir desde el aporte de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario de los docentes y gestores; destacando su desempeño en las instituciones educativas donde ejercen su labor (Venegas, 2011). Se tiene el propósito de contribuir a la concientización docente para mejorar el desempeño profesional y el clima organizacional donde se labora (Urriola, 2013); promoviendo la interacción docente para implementar planes de mejora y establecer alternativas que permitan solucionar los desencuentros, en virtud de construir redes de gestión de conocimientos eficientes (Sánchez, Pérez & Picco, 2014).

## DESARROLLO

### Gestión directiva en educación

Para Marín-Salazar (2013) la escuela es una organización compleja, cambiante y multidimensional. Ésta se aborda más desde el proceso de enseñanza-aprendizaje; pocas veces

en clave socio-política, como ecosistema social donde hay sucesos internos de relaciones armoniosas y conflictivas, donde acontecen tensiones de poder que caracterizan las relaciones humanas.

La noción de gestión directiva está asociada al de calidad de servicio, de allí que toda gestión se oriente a responder a estándares que permitan mejoras continuas en los actuales contextos de alta competitividad. En estos contextos, todas las organizaciones se esfuerzan por extender entre sus colaboradores una cultura de la calidad; planteándose estrategias de control y optimización de la calidad desde la gestión directiva. Por ello, en el ámbito educativo se espera que la gestión directiva desarrolle procesos en función de aumentar la calidad; buscando la excelencia en el servicio que se presta (Porrás-Aguirre, 2013). La eficiencia en la gestión directiva, noción iniciada en el ámbito empresarial, traspasa su disciplina primera, extendiéndose a toda actividad humana; acentuándose la valoración de la calidad con modelos y normas de gestión, procesos de acreditación y certificación de programas institucionales, respaldados por las políticas públicas (Porrás-Aguirre, 2013).

La gestión educativa, según el Ministerio de Educación colombiano, tiene como componentes: la gestión académica que refiere e proceso de enseñanza-aprendizaje; el componente gestión administrativa-financiera, que considera procesos de manejo económico y de recursos; el componente gestión de la comunidad, que indica la interacción entre la comunidad educativa y la sociedad. Finalmente, el componente gestión directiva que abarca el área central de direccionamiento estratégico, la

cultura institucional, el clima y el gobierno escolar (Guevara, 2006).

Precisando la administración escolar, Filgueira (2001) manifiesta que existen distintos estilos de gestión directiva en las escuelas: el estilo autocrático, que actúa bajo el lema "Soy el directivo, soy quien manda"; el estilo burocrático, donde el directivo aparenta cumplir las normas con decisiones controladas por él. Se suma el estilo liberal, donde el directivo hace lo que desea y deja hacer sin cumplimiento normativo alguno.

Se adicionan, el estilo concertador, donde el directivo convoca y lidera los acuerdos institucionales de manera concertada; el estilo democrático, en este el directivo convoca a la comunidad educativa, donde se decide lo que la mayoría determina así sea negativo para la institución. A su vez, el estilo legislacionista, en este el directivo abusa e interpreta a beneficio los manuales de organización y funciones. Se subraya que esta investigación considera la gestión participativa como confluencia de los estilos concertador y democrático.

La gestión directiva participativa promueve que los miembros de la organización se integren en los procesos importantes de gestión como la elaboración de planes, consecución de metas y tomas de decisiones. Por lo cual, beneficia el crecimiento de la autoestima del colaborador y suscita mayor identificación y compromiso con la gestión educativa (Azzerboni & Harf, 2008); siendo este uno de los criterios que asume el concepto de organización inteligente (Chávez Hernández & Torres Sanabria, 2012).

**Mejoras de clima organizacional en beneficio de la gestión educativa**

Miranda y Tabares (2015) conceptualizan el clima organizacional como la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros; el cual influye ostensiblemente en su comportamiento y desempeño laboral, esperándose que sea armonioso, agradable y productivo. En este sentido, el clima organizacional es un elemento facilitador u obstaculizador de los resultados y metas que se plantea una organización, facilitando la excelencia u obstaculizándola (Chiavenato, 2009).

Dentro del clima organizacional, existen dos subprocesos: el tratamiento de los conflictos y los entornos de aprendizaje. Respecto al tratamiento de conflictos, se conoce que la complejidad en la interacción humana se suscita en distintas áreas; más aún las laborales. En estas pueden acontecer situaciones problemáticas, debido a las habituales diferencias de pareceres que sean latentes o explícitas (Gorrochotegui, 2011). Cuando aparecen los desencuentros, es necesario el manejo de estos mediante la negociación; este es un proceso donde se solucionan conflictos, ya sea cediendo aspectos, canjeando posiciones, o normalizando procesos y cumplimiento de compromisos pactados (Chiavenato, 2009).

En función del subproceso Entornos de Aprendizaje se afirma que forma parte de la cultura organizacional; pues, toda situación dentro de la organización, incluso los conflictos, se convierte en oportunidades de aprendizaje para quienes conforman la comunidad educativa. Asimismo, para Ramos Moreno (2012) existe un consenso en asumir que el clima organizacional es un indicador de calidad de vida laboral; que influye en la conducta de los colaboradores y la

productividad de una organización.

La motivación del colaborador influye en el desenvolvimiento del clima organizacional, puesto que el trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones: condiciones ambientales de trabajo, que considera a Iluminación, temperatura, ruido, etc.; las condiciones de tiempo, que se relaciona con la duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso; y condiciones sociales, que considera la infraestructura, equipos, mobiliario y recursos para el ejercicio de sus funciones, entre otros.

Sin embargo, hay factores de interacción humana que se conviertan en objetivos institucionales formativos, muy inherentes a la gestión educativa, tales como: Brindar oportunidades para laborar con dignidad y no como medios de producción; ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización desarrolle toda su potencialidad; aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización cumpliendo todas sus metas. Se adiciona, crear un clima que posibilite acciones motivacionales para el trabajo; por supuesto, el buen trato a cada persona, atendiendo sus necesidades materiales y espirituales.

### **Desempeño docente como beneficio de los aprendizajes**

Se entiende por desempeño profesional a la actividad que ejerce la persona en su vida adulta; para esta se prepara; esta le proporciona ingresos económicos que le permiten el sustento y satisfacción de sus necesidades. Para el debido desempeño laboral se suman las experiencias y actitudes durante las interrelaciones. El trabajo docente es una noción construida a partir del concepto de

desempeño profesional; a este se suma el ejercicio de la enseñanza, por lo tanto, su quehacer consiste en servir los procesos de aprendizaje, donde se efectúan acciones que benefician la planificación, ejecución y la evaluación de la instrucción.

Por otro lado, el desempeño profesional docente es un factor asociado a la calidad educativa y al desarrollo del país (Román y Murillo, 2008). Los educadores se consideran actores claves y relevantes para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje; por ello, el debido desempeño docente beneficia la excelencia educativa. En efecto, para el Ministerio de Educación del Perú (2011) un educador de calidad es quien tiene buen desempeño profesional, favoreciendo el aprendizaje de sus alumnos con compromiso y dedicación.

Para Medrano y Molina (2010) el buen desempeño docente implica aplicar las habilidades que todo profesional debe tener: competencias de comportamientos profesionales (acciones cognitivas, técnicas y de gestión); competencias actitudinales (acción de empatía laboral); competencias de capacidades creativas (generación de soluciones y de innovación); y competencias de actitudes éticas (compromiso e integridad). En su ejercicio el docente se relaciona en un entorno de macroestructuras; por ello, la formación del educador según Carrillo y Climent (2011) es un proceso interactivo inmerso en un contexto social, organizativo y cultural.

El ejercicio docente es decisivo para elevar la calidad del servicio educativo. En consecuencia, el educador necesita tanto conocimientos teóricos oportunos como habilidades y destrezas que le permitan educar

atendiendo las características del contexto social donde se desempeña (Feixas, 2004). Pues, la educación debe contribuir para la comprensión de los problemas sociales, con el propósito de solucionarlos. Posibilidad que amerita dotar a los docentes de herramientas materiales y discursivas para poder conformar junto a los estudiantes relaciones basadas en la confianza y cordialidad; situación que permite desarrollarse física e intelectualmente (Day, 2005).

Ahora bien, una de las virtudes que caracterizan los modos pedagógicos plurales es disponer una amplia serie de recursos, estrategias y formas de instrucción que buscan el desarrollo de las habilidades cognitivas superiores, en cuanto capacidades que admiten la comprensión discursiva de los limitantes que las diversas sociedades enfrentan (Pincay Chiquito; Esteves Fajardo; Huerta Cruz, 2022:432).

Para obtener este desarrollo se necesita que la institución educativa promueva todos los agentes pedagógicos; incluyendo que las autoridades locales, regionales y gobierno central se ocupen de mejorar los hechos educativos. Situación que amerita una visión más amplia de las necesidades contextuales y atender la realidad sociocultural donde se realiza a instrucción. Se debe ofrecer ambientes laborales donde el desarrollo docente se encuentre en óptimas condiciones; con un clima organizacional acorde a las demandas sociales (Tourriñán, 2010).

### Diagnóstico educativo

Al observarse los inconvenientes entre los colaboradores de la institución educativa bajo estudio, se decide aplicar el pretest, instrumento que consciente diagnosticar la situación pedagógica inicial. Los resultados revelan que la variable clima organizacional, que comprenden las dimensiones comunicación, motiva-

ción, confianza y participación la tendencia, es mayoritariamente de baja a regular en los indicadores de las dimensiones estudiadas. Evento que evidencia un inadecuado clima organizacional, confirmando lo observado preliminarmente.

En la dimensión comunicación acontece problemas en el indicador

fluidez de la comunicación con un 56%; asimismo, respecto a la consideración de la funcionalidad de las normas con un 42%, dándose por consiguiente situaciones conflictivas en la rapidez de traslado de la información con un 39%. Respecto al indicador nivel de aceptación de las propuestas se comprueba un 35%, como se evidencia en la tabla 2:

Indicadores de Comunicación	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fluidez de la información	43	56%	23	30%	11	14%	77	100%
Rapidez en el traslado de la información	30	39%	20	26%	27	35%	77	100%
Nivel de aceptación de las propuestas	27	35%	25	32%	25	32%	77	100%
Funcionalidad de las normas	35	41%	16	21%	26	34%	77	100%

**Tabla 2.** Variable Clima organizacional. Dimensión Comunicación. Pretest

Ante estas limitantes se aplican estrategias de gestión directiva participativa, estableciendo pautas de comunicación efectiva; herramienta que beneficia la responsabilidad comunicativa en todos los niveles educativos. De tal manera, se impulsan agentes de cambios positivos en la gestión pedagógica; siempre enfatizando de manera no impositiva la identificación con la institución educativa. Permite interiorizar las metas

y propósitos que conllevan eficientes ambientes instruccionales. Insiste en discutir y valorar en común las estrategias y metas de la enseñanza; en tanto, recomienda instaurar reuniones periódicas de trabajo entre los directivos y educadores. Después de tres meses de aplicar las estrategias, el postest evidencia los cambios obtenidos, resultados expuestos en la Tabla 3:



Indicadores de Comunicación	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fluidez de la información	11	14%	13	17%	53	69%	77	100%
Rapidez en el traslado de la información	17	22%	20	26%	40	52%	77	100%
Nivel de aceptación de las propuestas	17	22%	25	32%	35	45%	77	100%
Funcionalidad de las normas	19	25%	21	27%	37	48%	77	100%

**Tabla 3.** Variable Clima Organizacional. Dimensión comunicación. Postest

Se subraya que inicialmente se evidencia por parte de los miembros de la comunidad educativa poca motivación. Por ejemplo, un 68% de ellos afirma tener un bajo grado de satisfacción con su trabajo; no se sienten

reconocidos entre un 32% y 42%, con parecida tendencia en la autonomía y grado de motivación que alcanzan nivel regular; situación visible en la Tabla 4:

Indicadores de Motivación	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de satisfacción	52	68%	15	19%	10	13%	77	100%
Grado de reconocimiento	25	32%	32	42%	20	26%	77	100%
Grado de autonomía	19	25%	34	44%	24	31%	77	100%
Grado de motivación de los docentes	26	34%	35	45%	16	21%	77	100%

**Tabla 4.** Variable Clima organizacional. Dimensión Motivación. Pretest

Considerando esta situación, se aplican estrategias ejecutivas de gestión directiva participativa, estableciendo mecanismos de motivación laboral como la flexibilización laboral (disminución de rigidez directiva) e incentivos documentales de reconocimiento laboral (entrega de memorándums y resoluciones de agr-

decimiento y felicitación). Así como, organizar un ambiente agradable que beneficia la cercanía en el trato de los miembros de la organización; de tal manera, se impulsa el reconocimiento de los aportes y logros. El posttest evidencia los cambios logrados mediante esta estrategia; situación mostrada en la Tabla 5.

Indicadores de Motivación	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de satisfacción	10	13%	15	19%	52	68%	77	100%
Grado de reconocimiento	20	26%	32	42%	25	32%	77	100%
Grado de autonomía	17	22%	10	13%	50	65%	77	100%
Grado de motivación de los docentes	15	19%	30	39%	32	42%	77	100%

**Tabla 5.** Variable Clima organizacional. Dimensión Motivación. Posttest

Respecto a los indicadores de la dimensión confianza, los resultados del pretest arrojan nivel bajo en todos los indicadores. Situación que denota la existencia de un amplio porcenta-

je de colaboradores que carecen de confianza, sinceridad y respeto por los espacios personales en la organización; escenario que se muestra en la Tabla 6.

Indicadores de Confianza	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de confianza	35	45%	26	34%	16	21%	77	100%
Grado de sinceridad	34	44%	18	23%	25	32%	77	100%
Respeto por los espacios personales	30	39%	20	26%	27	35%	77	100%

**Tabla 6.** Variable Clima organizacional. Dimensión Confianza. Pretest

Teniéndose en cuenta esta situación se aplican estrategias ejecutivas de gestión directiva participativa, aplicando criterios para aumentar en los colaboradores la dimensión confianza; tales como liderar con el ejemplo (grado de confianza), ser transparentes en la información. Eventos que consciente comprometer

a cada miembro de la organización con su dimensión laboral; de tal manera que se reconozca su espacio de intervención y la importancia de su aporte (respeto por los espacios personales). El posttest evidencia los cambios logrados mediante esta estrategia. Modificaciones que se exponen en la Tabla 7.

Indicadores de Confianza	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de confianza	16	21%	16	21%	45	58%	77	100%
Grado de sinceridad	18	23%	25	32%	34	44%	77	100%
Respeto por los espacios personales	12	16%	15	19%	50	65%	77	100%

**Tabla 7.** Variable Clima organizacional. Dimensión Confianza. Postest

Finalmente, concluyendo el análisis de resultados comparativos entre el pretest y el postest respecto a la variable clima organizacional; en la dimensión participación también hay un bajo nivel por parte de los colaboradores docentes de la organización.

Suceso que evidencia lo observado experiencialmente; a saber, la poca participación en el logro de objetivos y metas comunes en la organización. Esta correlación se expone en la Tabla 8.

Indicadores de Participación	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de participación de los docentes	34	44%	19	25%	24	31%	77	100%
Tendencia a formar diversos grupos	35	45%	26	34%	16	21%	77	100%
Nivel y formación del trabajo en equipo	44	57%	15	19%	18	23%	77	100%
Nivel de valoración de las reuniones académicas	25	45%	26	34%	16	21%	77	100%

**Tabla 8.** Variable Clima organizacional. Dimensión Participación. Pretest

Teniéndose en cuenta esta situación, se aplican las estrategias ejecutivas: concientización de ser parte de la historia de la organización, que permite mayor grado de participación; la propia identificación como gestor comprometido conjuntamente con sus colegas en conformación de grupos de trabajo, situación que se favorece en las reuniones de trabajo. Al considerar:

Por lo cual, la educación como evidencia de libertad debe instruir en las operaciones cognitivas que permitan sociedades justas al suceder articulación dialógica

con otros. En esto radica la importancia del diálogo como encuentro, conjugación, confrontación de las palabras. Es decir, es educación que se sirve de reconfigurar organizaciones sociobiológicas para habilitar convivencia (Pincay Chiquito; Esteves Fajardo; Huerta Cruz, 2022:437).

Se promueve la expresión de sus ideas de forma voluntaria en un ambiente dialógico de respeto, situación que opera en el nivel y formación del trabajo en equipo. El postest evidencia los cambios logrados mediante esta estrategia; se muestra en la Tabla 9.

Indicadores de Participación	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de participación de los docentes	17	22%	22	29%	38	49%	77	100%
Tendencia a formar diversos grupos	16	21%	25	32%	36	47%	77	100%
Nivel y formación del trabajo en equipo	18	23%	15	19%	44	57%	77	100%
Nivel de valoración de las reuniones académicas	16	21%	25	32%	36	47%	77	100%

**Tabla 9.** Variable Clima organizacional. Dimensión Participación. Postest

Considerando la variable desempeño profesional docente, se aplica tanto en pre como postest el Cues-

ionario de Desempeño Profesional Docente de Valdés Veloz (2004). Los cambios que el instrumento suscita

se evidencian en la Tabla 10:

Indicadores de Capacidades pedagógicas	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Dominio de la temática	33	43%	23	30%	21	27%	77	100%
Comunicación clara	30	39%	20	26%	27	35%	77	100%
Diversidad de trabajo que favorece aprendizaje	25	32%	25	32%	27	35%	77	100%
Diferentes formas de evaluación	26	34%	16	21%	35	45%	77	100%

**Tabla 10.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Capacidades pedagógicas. Pretest

Ante tal situación, se interviene como gestor directivo con las estrategias participativas: motivación al trabajo en equipo por áreas para mutuo aprendizaje docente, evento que consciente el dominio de temática y diversidad de trabajos que favorecen el aprendizaje. Junto a esto, se efectúan capacitaciones didácticas por nivel y especialidad, respecto a la diversidad de trabajos que fortalecen el aprendizaje; invitación a especialistas en los procesos de evaluación vigentes, considerando las diferentes formas de evaluar.

Cabe mencionar que las reuniones de mutuo aprendizaje de docentes por nivel y especialidad son constantes, mientras para las capacitaciones especializadas se realizan 4 capacitaciones; 2 en desarrollo de estrategias didácticas participativas y 2 en evaluación por competencias. Las estrategias de gestión directiva participativa aplicadas para mejorar el desempeño profesional docente en la dimensión capacidades pedagógicas, tienen los efectos positivos mostrados en la Tabla 11:

Indicadores Capacidades pedagógicas	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Dominio de la temática	13	17%	23	30%	41	53%	77	100%
Comunicación clara	14	18%	15	19%	48	62%	77	100%
Diferentes formas de trabajo que favorecen el aprendizaje	15	19%	20	26%	42	55%	77	100%
Diferentes formas de evaluación	16	21%	26	34%	35	45%	77	100%

**Tabla 11.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Capacidades pedagógicas. Postest

Destaca la dimensión emocionalidad que tiene los indicadores: aplicación del aprendizaje, generación de interés para los estudiantes, motivación que el docente genera en los estudiantes, desarrollo de valores y la atención de resolución de dudas

fuera de clase. La mayoría de educadores se concentra en un nivel bajo demostrando que un inadecuado clima organizacional entre docentes repercute negativamente en los rendimientos educativos, debido a la indisposición y poca identificación con

el entorno. Los resultados de pretest se muestran en la Tabla 12.

Indicadores de Emocionalidad	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Aplicación del aprendizaje	52	68%	15	19%	10	13%	77	100%
Generación de interés en los estudiantes por realizar su propio aprendizaje	31	40%	24	31%	22	29%	77	100%
Motivación de los estudiantes	32	42%	25	32%	20	26%	77	100%
Desarrollo de valores	30	39%	25	32%	22	29%	77	100%
Resolución de dudas fuera de clases	35	45%	16	21%	26	34%	77	100%

**Tabla 12.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Emocionalidad. Pretest

Ante el elevado porcentaje de docentes que se ubican en el nivel bajo de emocionalidad, se establecen las estrategias participativas: autoconciencia y escucha, que tienen que ver con la promoción del interés y aplicación del aprendizaje; alimentación de la autoestima del docente, que

involucra la motivación y generación de interés. Además, valoración de la propia dignidad y la de los demás, que consciente el desarrollo de valores y resolución de dudas. Los resultados del postest se exponen en la Tabla 13.

Indicadores de Emocionalidad	Bajo		Regular		Alto f%	Total		
	f	%	f	%		f	%	
Aplicación del aprendizaje	10	13%	15	19%	52	68%	77	100%
Generación de interés en los estudiantes por su propio aprendizaje	22	29%	24	31%	31	40%	77	100%
Motivación de los estudiantes	20	26%	25	32%	32	42%	77	100%
Desarrollo de valores	22	29%	25	32%	30	39%	77	100%
Resolución de dudas fuera de clases	16	21%	25	32%	36	47%	77	100%

**Tabla 13.** Variable desempeño profesional docente. Dimensión Emocionalidad. Postest

En función de la dimensión responsabilidad, el pretest muestra que el 52% de los docentes se ubican en el bajo nivel de desarrollo de proyectos investigativos, dedicándose principalmente al ejercicio de la docencia en aula. Concomitante, un 43% no aporta al logro de objetivos institucionales, lo cual es de esperarse debido al inadecuado clima laboral.

También, el 58% de los docentes aprecian innecesario la participación de comités y grupos de trabajo, situa-

ción que contribuye al clima organizacional negativo; pues, el desánimo determina los fracasos pedagógicos. Destaca que la falta de identificación con la institución educativa conlleva las principales limitantes para la efectiva instrucción. Suceso que se explica al ser razonable no identificarse con una institución o un contexto donde resulta desagradable estar, tal como se evidencia en los resultados del pretest evidenciados en la Tabla 14.

Indicadores de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo de proyectos de investigación	40	52%	28	36%	9	12%	77	100%
Aportaciones al logro de los objetivos institucionales	33	43%	25	32%	19	25%	77	100%
Nivel de participación en comités y grupos de trabajo	45	58%	17	22%	15	19%	77	100%
Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente	37	48%	15	19%	25	32%	77	100%
Planificación de sesiones de clase	29	38%	29	38%	19	25%	77	100%

**Tabla 14.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Responsabilidad de desempeño de sus funciones. Pretest

El elevado porcentaje de docentes en el nivel bajo no significa la irresponsabilidad de los educadores, sino que debe leerse desde la perspectiva de identificación con la organización. Pues, dado el inadecuado clima organizacional, quieren estar el menor tiempo posible en el contexto conflictivo. Igualmente, para el caso se aplicaran como estrategias

de gestión directiva participativa: fomentar los logros personales y profesionales; brindar refrigerio en las reuniones; suscitar camaradería; invitar a educadores expertos externos a la institución para la capacitación de los colaboradores docentes. Las estrategias de gestión directiva participativa, traen los resultados que se leen en el posttest de la Tabla 15.

Indicadores de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo de proyectos de investigación	9	12%	28	36%	40	52%	77	100%
Aportaciones al logro de los objetivos institucionales	19	25%	25	32%	33	43%	77	100%
Nivel de participación en comités y grupos de trabajo	15	19%	17	22%	45	58%	77	100%
Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente	20	26%	15	19%	42	55%	77	100%
Planificación de sesiones de clase	19	25%	20	26%	38	49%	77	100%

**Tabla 15.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Responsabilidad de desempeño de sus funciones. Postest

Finalmente, respecto a la dimensión relaciones interpersonales, el grueso de docentes colaboradores se ubica en el nivel regular; habiendo una mediana vivencia de respeto, promoción de institución como comunidad de aprendizaje, la preocupación por la mejora del ambiente laboral, así como el desarrollo de buenas relaciones interpersonales. Esta dimensión con los resultados

del pretest, es de suma importancia para mejorar el clima organizacional y el propio desempeño docente; ya que, se constituye en la base desde donde intervenir, pues en medio de las circunstancias adversas hay un adecuado interés entre los colaboradores docentes por establecer relaciones respetuosas, como se expone en la Tabla 16.

Indicadores de Relaciones interpersonales	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Respeto por las ideas de estudiantes y colegas	15	19%	28	36%	34	44%	77	100%
Promoción de comunidad de aprendizaje	25	32%	40	52%	12	16%	77	100%
Creación de un ambiente adecuado	38	49%	30	39%	9	12%	77	100%
Desarrollo de buenas relaciones interpersonales	28	36%	22	29%	27	35%	77	100%

**Tabla 16.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión relaciones interpersonales. Pretest

En esta dimensión basta fortalecer mínimamente para que las demás dimensiones e indicadores de ambas variables confluyan en procesos de mejora continuas. En efecto, se aplican las siguientes estrategias de gestión directiva participativa: ejecu-

ción de eventos de distracción como comunidad escolar, que suceden en los paseos culturales, jornadas deportivas, visionados de películas-foro. Los resultados del postest, muy alentadores, se exponen en la Tabla 17.

Indicadores de Relaciones interpersonales	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Respeto por las ideas de estudiantes y colegas	15	19%	20	26%	42	55%	77	100%
Promoción de comunidad de aprendizaje	12	16%	40	52%	25	32%	77	100%
Creación de un ambiente adecuado	9	12%	30	39%	38	49%	77	100%
Desarrollo de buenas relaciones interpersonales	10	13%	22	29%	45	58%	77	100%

**Tabla 17.** Variable Desempeño profesional docente. Dimensión relaciones interpersonales. Postest

## CONSIDERACIONES FINALES

Respecto a la Gestión Directiva en Educación se está de acuerdo con Marín-Salazar (2013) quien suscribe que la escuela es una organización compleja, cambiante y multidimensional; donde acontecen sucesos internos de relaciones armoniosas y conflictivas, donde se suscitan luchas de poder. Evento trabajado desde la gestión directiva en educación; además, como refiere Porrás-Aguirre (2013) es de esperarse que la gestión directiva educativa, desarrolle procesos en función de la calidad, buscando la excelencia en el servicio educativo. De allí que en la gestión directiva se asocian el clima organizacional y el desempeño docente bajo el eje vinculante de la gestión directiva.

En función al clima organizacional se asume acertada la caracterización de Tabares y Miranda (2015), quienes consideran que el clima organizacional debe brindar adecuados ambientes laborales, espacios que influyen significativamente en el desempeño laboral, tal como se corrobora en este estudio. Además, tal como refiere Ramos Moreno (2012), el clima organizacional es un indicador de calidad de vida laboral, que influye en la conducta de los colaboradores y la productividad de una organización

educativa.

Asimismo, el desempeño profesional docente se comprende como un concepto construido a partir del desempeño profesional asociado al constructo calidad educativa y al desarrollo del país tal como lo afirman Román y Murillo (2008). De tal manera, en cada estudiante y docente se integran las dimensiones cognitivas, afectivas y actitudinales (Medrano y Molina, 2010). Finalmente, se afirma que para mejorar el clima organizacional y el buen desempeño docente, son insuficientes las jornadas de capacitaciones; siendo más efectiva la gestión directiva participativa por quienes dirigen o lideran la organización educativa. Esto supone la experticia en quienes son responsables de dirigir la instrucción.

Al tenerse como objetivos específicos caracterizar el clima organizacional y el desempeño profesional de los colaboradores docentes de la institución educativa bajo estudio en la ciudad de Chiclayo; durante el pretest todos los indicadores de las dimensiones de ambas variables se ubican en bajo nivel, evidenciado la necesidad de intervenir de carácter más eficiente y eficaz. Necesita aplicarse estrategias de gestión directiva participativa en vez de planes formativos o de capacitación que siendo

adecuados no son suficientemente efectivos y eficaces.

Se concluye también, en función del objetivo general, que consiste en determinar el nivel de mejora del clima organizacional y el desempeño docente, que hay significativa mejoría siguiendo las estrategias aquí implementadas. Pues, los indicadores pasan del nivel bajo al nivel alto en todas las dimensiones de ambas variables.

Otra conclusión resaltante es la alta implicación entre clima organizacional y desempeño profesional docente, donde existe abundante bibliografía que sustentan las afirmaciones y recomendaciones pedagógicas. Para concluir, se señala que de todas las formas directivas, la más apropiada, desde la experiencia de este estudio, es la gestión directiva participativa. En ella se involucra a toda la comunidad educativa; al mismo tiempo, se fortalecen las relaciones interpersonales, se valora la dignidad del colaborador docente como persona, eventos que mejoran considerablemente el desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZZERBONI, D; HARF, R. (2008). Conduciendo la Escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires. Argentina.
- CHÁVEZ HERNÁNDEZ, N; TORRES SANABRIA, G. (2012). La Organización Inteligente en un Ambiente de Aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. AD-Minister. 21(2)., pp. 101-115, 2012. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327351007.pdf> en abril de 2022.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra Ed. México D.F: Mc. Graw-Hill e Interamericana Editores.
- CARRILLO, J; CLIMENT, N. (2011). The Development of Teachers, expertise through their analyses of good practice in the mathematics classroom. ZDM. The International Journal on Mathematics Education, 43(6-7)., pp. 915- 926.
- DAY, C. (2005). Formar Docentes: cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Narcea. Madrid.
- ESCOBERO MENDIETA, Renzo Paolo; CABOS VILLA, Luigi. (2022). Ética organizacional. Desafíos ante el contexto global. Revista de Filosofía. Universidad del Zulia. 39 (101)., pp. 331-341. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6771742> en julio de 2022.
- FEIXAS, M. (2004). La Influencia de Factores Personales, Institucionales y contextuales. Revista Educar. 33 (1)., pp. 22-58.
- FILGUEIRA, C. (2001). Resultados de las Reformas Educativas en Argentina, Chile y Uruguay. Edición Ministerio de Educación del Uruguay.
- GORROCHOTEGUI, A. (2011). Un Modelo de "Coaching" en Directivos Escolares Educación y Educadores, 14 (2)., pp. 369-387.
- GUEVARA, L. (2006). Gerencia Social en la Educación. Guía práctica para dirigir y administrar los establecimientos educativos y herramientas para implementar los sistemas de calidad y el plan de mejoramiento. Ediciones Ántropos. Bogotá. Coombia.
- HERNÁNDEZ, J.C; GUTIÉRREZ, J.M. (2012). Calidad Educativa y su Proceso de Mejora Continua. Revista Escenarios. 10 (2), pp.62-74.
- MARTÍN, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. Revista Educar, 27 (2)., pp.103-117.
- MARÍN-SALAZAR, J.J. (2013). Los Docentes Frente al Cambio de Gestión Directiva: La dinámica micropolítica de un colegio privado de Lima.

Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.

MEDRANO, H; MOLINA, S. (2010). Desempeño Profesional de Docentes del Siglo XXI. En: PONENCIA EN EL CONGRESO IBEROAMERICANO DE EDUCACIÓN METAS AL 2021. Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (2011). Hacia una Propuesta de Criterios de Buen Desempeño Docente. Estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política educativa. Consejo Nacional de Educación. Lima. Perú.

PINCAY CHIQUITO, M.A; ESTEVE FAJARDO, Z. I; HUERTA CRUZ, .Y. (2022). Desarrollo de capacidades cognitivas superiores en favor de sociedades democráticas. Revista de Filosofía. Universidad del Zulia. 39 (101)., pp. 430-442. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6784315> en julio de 2022.

PORRAS-AGUIRRE, E. (2013). Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio-Colombia. Estudio de casos múltiples. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

RAMOS MORENO, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Manual de estudios UNED. España.

ROMÁN, M; MURILLO, F. (2008). La Evaluación del Desempeño Docente: Objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(2), pp.1-6.

SÁNCHEZ, G., PÉREZ, J.J; PICCO, L.L. (2014). Redes de Conocimiento Basadas en la Gestión del Conocimiento: creación y organización para

docencia e investigación universitaria. Revista Latinoamericana de Bibliotecología. 37(3)., pp. 215-225.

MIRANDA, S; TABARES, J.A. (2015). Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva en las Organizaciones Educativas Escolares. Editorial Ave Viajera. Bogotá. Coombia.

TOURIÑÁN, J.M. (2010). (2010). Familia, Escuela y Sociedad Civil. Agentes de educación intercultural. Revista de Investigación en Educación, 7(1)., pp. 7-36.

URRIOLA, K.M. (2013). Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente Aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los Implicados en el proceso. El caso de la ciudad de Concepción. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

VALDÉS, H. (2009). Manual de Buenas Prácticas de Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes. Consejo Nacional de Educación. Lima. Perú.

VENEGAS, P. (2011). Gestión de la Educación Basada en Competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. Revista Digital Gestión de la Educación. 1(1)., pp. 1-27.