

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI**

## **SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**



### **GESTIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Trabajo Académico para obtener el título de  
**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **AUTOR**

Mg. Nicolás Ramos Conde

#### **ASESOR**

Dr. Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez

<https://orcid.org/0000-0002-0924-9131>

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Educación y Responsabilidad Social

**TRUJILLO – PERÚ**

**2023**

## Trabajo academico

### INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

7%

2

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

3%

3

[repositorio.uct.edu.pe](http://repositorio.uct.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

4

[dspace.ups.edu.ec](http://dspace.ups.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

5

[vsip.info](http://vsip.info)

Fuente de Internet

1%

6

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

1%

7

[es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

Fuente de Internet

1%

8

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1%

9

[repositorio.une.edu.pe](http://repositorio.une.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

## **Autoridades universitarias**

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M

**Arzobispo Metropolitano de Trujillo**

**Fundador y Gran Canciller**

Dr. Luis Orlando Miranda Diaz

**Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI**

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

**Vicerrectora Académica**

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

**Decana de la Facultad de Humanidades**

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

**Vicerrector de Investigación**

Dra. Teresa Sofia Reategui Marín

**Secretaria General**

## APROBACIÓN DEL ASESOR

Señora Decana de la Facultad de Humanidades:

Yo, Dr. Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez con DNI N°41020020 , como asesor del Trabajo Académico “**Gestión Directiva en el Clima Organizacional de los Profesores en las Instituciones Educativas**”, desarrollado por Nicolás Ramos Conde, con DNI 01275507, egresado del **Programa de Segunda Especialidad en “Gestión Educativa”**; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicos, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.

Trujillo, 21 de abril del 2023.



Dr. Aníbal T. Vergara Vásquez  
DOCENTE INVESTIGADOR  
DNI. 41020020

Dr. Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a DIOS, por permitirme seguir viviendo en estos momentos difíciles que le ha tocado vivir a la humanidad entera.

A la Universidad Católica de Trujillo Benedicto VI, en agradecimiento por darme la oportunidad de estudiar la segunda especialidad en Gestión Educativa, que permite mejorar mi formación como docente y directivo.

A mis padres, a mi esposa y a mis hijos, que son la fortaleza en el andar de mi vida.

El autor.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirnos en la vida, guiarnos en nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres: Roberto y Bautistina, por haberme dado la vida y el apoyo en todo momento.

Brindo mi reconocimiento a la Universidad Católica de Trujillo, por brindarme la oportunidad de realizar los estudios de la Segunda Especialidad en Gestión Educativa. Así mismo a los maestros, por compartir su experiencia y sabiduría en el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

El autor

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Nicolás Ramos Conde, identificado con DNI N° 01275507 egresado del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Universidad para la elaboración y sustentación del Trabajo Académico titulado: “Gestión directiva en el clima organizacional de los profesores en las instituciones educativas”, el cual consta de un total de 31 páginas.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 20 %, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo.

El autor



---

01275507

## INDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS .....	iii
APROBACIÓN DEL ASESOR.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	vii
INDICE .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1 Realidad problemática y formulación del problema .....	11
1.2. Formulación de objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo general.....	13
1.2.2. Objetivos específicos .....	13
1.3 Justificación de la investigación .....	13
II: MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Antecedentes de la investigación .....	14
2.2. Referencial Teórico.....	17
2.2.1 Gestión Directiva .....	17
2.2.2 Clima organizacional .....	21
III: MÉTODOS .....	27
3.1 Tipo de Investigación.....	27
3.2. Método de investigación .....	27
3.3 Ética de la investigación .....	27
IV: CONCLUSIONES TEÓRICAS.....	28
V: REFERENCIAS .....	29



## RESUMEN

El presente trabajo, titulado Gestión directiva en el clima organizacional de los profesores en las instituciones educativas, surge de la necesidad constatar y explicar las condiciones en las que se encuentran las instituciones respecto a los liderazgos que se ejercen desde las direcciones en el clima institucional. La investigación es básica expositiva, para ello se planteó como objetivo general determinar la gestión directiva en el clima organizacional de los profesores de las instituciones educativas. En los últimos años en nuestro país se realizan concursos para el acceso a cargos directivos, lo cual implica desarrollar un cuestionario de preguntas que evalúa las competencias que éste posee, lo que supone que éstos deberían tener éxito en su labor de Director. El trabajo académico describe cómo es la gestión directiva de quienes tienen a cargo la conducción de las instituciones educativas, así como también describe cómo es el clima organizacional de los profesores, cómo es el clima organizacional en la gestión directiva de las instituciones involucradas. Se citan fuentes importantes que estudian el problema en diferentes contextos, así como teorías que lo sustentan. Se concluye que las gestiones directivas en la aplicación de liderazgo son diversas, pero algunas destacan, las que permiten tener una acertada administración. Es por lo tanto, un trabajo sumamente importante en la mejora del clima organizacional y de la gestión directiva.

**Palabras clave:** Gestión directiva, clima organizacional, institución educativa

## **ABSTRACT**

The present work, entitled Directive management in the organizational climate of teachers in the educational institutions arises from the need to verify and explain the conditions in which the institutions are found regarding the leaderships that are exercised from directions in the institutional climate. The research is basic expository, for which the general objective was to determine the managerial management in the organizational climate of the teachers of the educational institutions. In recent years in our country contests have been held for the access to management positions, which involves developing a questionnaire that assesses the skills that they possess, which means that they should be successful in their work as Director. The academic work describes what the management of those who are in charge of running the educational institutions is like, as well as describing the organizational climate of the teachers, what the organizational climate is like in the management of the institutions involved. Important sources are cited that study the problem in different contexts, as well as theories that support it. It is concluded that the managerial efforts in the application of leadership are diverse, but some stand out, those that allow having a successful administration. It is therefore, an extremely important job in improving the organizational climate and management.

Keywords: Executive management, organizational climate, educational institution

## **I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Realidad problemática y formulación del problema**

Surdez et al., (2018) coinciden que el rol del directivo es la columna vertebral para fortalecer las organizaciones colaborativas, que coadyuvan potencializar la innovación educativa.

La gestión educativa se puede definir como un sistema que apoya y mejora el desempeño de los profesores. Esto incluye la definición de políticas relacionadas con el desempeño de los profesores y las evaluaciones periódicas del mismo (Polo & Sánchez, 2022). Por ejemplo, el profesor típico tiene un jefe y una serie de supervisores a lo largo del año escolar. Cada uno de estos individuos tiene responsabilidades y planes para sus profesores, incluyendo evaluaciones periódicas para verificar el desempeño de cada persona. Este tipo de gestión en la organización educativa sirve para crear un ambiente positivo para los profesores y facilitar su trabajo diario.

El clima organizacional en los centros educativos, a nivel global, viven diferentes situaciones problemáticas que merecen continuar investigando para recabar información amplia, que nos permita su análisis, reflexión y plantear alternativas de mejora.

Alvarado (2006) manifiesta que, en los años sesenta, se planteó el tema del clima organizacional, que nacen desde las organizaciones sociales, éstas fueron propuestas de mejora de las relaciones empresa trabajador a causa de las difíciles relaciones de las instituciones. Se propuso fortalecer la organización y la cultura; a través de darse de roles, status y expectativas; pero que no fue aceptada, pues resultaba emplear mucho esfuerzo, porque era eminentemente práctico, además demandaba mucha inversión económica, lo que se consideraba poco importante

Un ambiente de trabajo positivo aumenta la productividad y los resultados académicos. Por ejemplo, un ambiente positivo permite que el personal vinculado con la educación pueda concentrarse en su trabajo diario sin preocupaciones constantes sobre sus problemas laborales. Esto da más tiempo al personal educativo para aprender sus materias y así desempeñarse mejor en sus puestos diarios. También ayuda a atraer y retener talentosos profesionales en la educación, lo que ayudará a elevar la calidad del sistema educativo en su totalidad.

Países latinoamericanos y del mundo, evidencian cambios importantes en el clima

organizacional, que permiten mejorar el servicio en la educación; sin embargo, hay climas organizacionales deficientes que influyen negativamente.

Debido a las malas relaciones laborales entre docentes y directores, el ambiente escolar se resiente por la falta de recursos calóricos. Diferentes políticas educativas han sido aprobadas a lo largo del tiempo por varios gobiernos nacionales. Esto indica la presencia de varios estilos de liderazgo, algunos de ellos autoritarios.

Puno no es del todo ajeno a esta realidad. La mayoría de las instituciones educativas tienen sus propias tradiciones y costumbres, como rondas campesinas y autoridades comunales. Estos deben tenerse en cuenta al dirigir una institución. Debido a esto, la relación entre los líderes escolares y sus subordinados suele ser negativa. Esto se debe a que los administradores escolares no cumplen con las mejores prácticas, sino que crean sus propias culturas organizacionales ineficaces. Esto conduce a un desempeño deficiente de los docentes y a un clima escolar peor, lo que influye en los estudiantes y los padres. En consecuencia, también afecta a los líderes comunitarios, al personal escolar y al público en general.

El Ministerio de educación (Minedu) exige una estricta sincronización entre los directores de escuela y sus respectivas escuelas. Esto se debe a la falta de rendición de cuentas y responsabilidad en algunos directores.

Los empleados y docentes pueden desglosar las funciones laborales a través de la ruptura de las relaciones laborales. Además, la mala moral y el clima pueden establecerse a nivel institucional. Estos efectos se pueden observar en el deterioro de la calidad educativa de los estudiantes.

Con el propósito declarado, las instituciones educativas brindan un recurso útil para comprender y mejorar los problemas relacionados con el trabajo. Esto se debe a que sirven como fuente para estudios del mismo tema que confirman un mayor conocimiento del problema. Estas escuelas representan un lugar importante para la investigación de las relaciones laborales. Por lo tanto, creemos que es beneficioso utilizarlos como nuestro punto de partida: ¿Cómo una buena gestión directiva favorece al clima organizacional de los profesores en las instituciones educativas?

## **1.2. Formulación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Describir cómo es la gestión directiva en el clima organizacional de profesores de las instituciones educativas.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Describir cómo la gestión directiva en las instituciones educativas.

Describir el clima organizacional de las instituciones educativas.

Describir el clima organizacional en la gestión directiva de las instituciones educativas.

Describir la gestión directiva en las relaciones interpersonales de los profesores de las instituciones educativas.

## **1.3 Justificación de la investigación**

**Teóricamente:** es importante porque proporciona información importante que se recopila y organiza con fines académicos. Adicionalmente, ayuda a sistematizar y crear nuevos conocimientos científicos sobre las variables estudiadas en beneficio de los profesionales y de cualquier persona interesada en analizar las diferencias entre ambos.

**Práctica:** Su importancia radica en que se pueden realizar investigaciones adicionales teniendo en cuenta los resultados de la investigación. Cualquier persona interesada en temas educativos dentro de un campo de estudio específico puede beneficiarse de esto.

**Social.** Servirá como referentes para las instituciones educativas para mejorar el desempeño directivo y tener docentes con capacidades de desempeño de su labor como profesores competentes.

**Metodológica.** Va a permitir emplear la indagación, investigación de búsqueda de información a través del fichaje, parafraseo, sumillado, resumen; identificación de ideas principales, citas textuales. El trabajo servirá como fuente para futuras investigaciones sobre el tema, pues será fuente de consulta.

## II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

López et al. (2019) en su investigación realizada en México: “La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior”. Por esta razón, se investigó cómo la gestión directiva tiene el poder de mejorar el clima organizacional y fomentar la convivencia en su sistema de educación secundaria superior. Esto se debe a que se entrevistó a 2.685 de 3.480 docentes del sistema educativo, con declaraciones de ellos sobre cómo se desarrollan los directores. Dado que se encuestó a un porcentaje tan alto de entrevistados, se expuso fácilmente a la vista un nivel jerárquico de los actores del sistema. Se realizó una encuesta para evaluar su desempeño en la escala de Likert y utilizando el alfa de Cronbach. Esto se hizo mediante la recopilación de datos relevantes mediante un cuestionario. La encuesta fue de naturaleza cualitativa y no cuantitativa. La investigación indicó que los docentes no están de acuerdo con los lugares elegidos por quienes emplearon estilos de liderazgo. En consecuencia, se determinó que las mejoras debían implementarse de manera coordinada y organizada.

Sagredo y Castelló (2019) realizaron una investigación en la región Biobío del país vecino sureño de Chile: “Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile”. El objetivo del estudio fue determinar si existe alguna relación entre las dos variables, lo que motivó a los docentes que trabajan en los centros de educación de adultos a mantenerse comprometidos con su trabajo. Esto se logró utilizando un método selectivo o correlacional, así como un enfoque cuantitativo que utilizó 40 muestras de individuos. En muchas comunidades, la encuesta se utiliza como instrumento. Los resultados de este estudio indican una relación positiva y significativa entre las variables. Indica que los educadores consideran que los gestores educativos tienen un papel fundamental en su estructura educativa.

Para León (2018) Para confirmar su hipótesis de investigación, en 2018 realizó un estudio sobre la gestión de una escuela en el vecino norte de Ecuador. Eligió este país en particular debido al hecho de que estaba lo suficientemente lejos como para ocultar el año en que se realizó su investigación. Su objetivo era determinar si existe una fuerte relación entre las diferentes variables que probó. Un número de 20 profesores de la institución sirve como población identificada para este estudio. Esto se debe a que es

un estudio observacional y no experimental ya que utiliza una encuesta y un cuestionario para recopilar datos. Los países latinoamericanos estudiaron la relación entre 20 y 30 preguntas tipo Likert aplicadas a ambas variables. Estos resultados fueron validados por el Alfa de Cronbach, que determinó que no existe una relación significativa entre las dos variables.

Altuna y León (2020) en el trabajo de investigación Relación entre gestión directiva y clima institucional en docentes de la I.E. N° 80218 Cochabamba, Sarín 2019, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre gestión directiva y clima institucional en docentes, en él aplican un tipo de estudio descriptivo; su diseño correlacional, investigación que examina las relaciones de variables independientes; corte transversal ejecutados para la misma población y en un lugar determinado; población de 18 docentes de los tres niveles educativos; instrumentos empleados, la entrevista bidireccional para el director y la encuesta para los profesores. Los resultados son: la falta de habilidades blandas, por lo que se concluye que hay ausencia de liderazgo directivo, y un regular clima institucional.

Effio (2018) en su tesis “Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo-2017”; cuyo propósito fue determinar la relación de las variables planteadas, con la aplicación de un diseño no experimental correlacional, la muestra es no probabilística, siendo la población de 15 maestros, técnica aplicada es la encuesta, el instrumento es el cuestionario. El método aplicado es el hipotético deductivo. Como conclusiones se confirma la relación que existe entre las variables, según Pearson es alta la conexión, por lo tanto, es significativa.

Bastidas (2018) quien realiza un trabajo de investigación cuya denominación fue La gestión directiva y clima organizacional de la institución educativa nuestra señora de Carmen Jauja-Junín, cuyo tipo de investigación es no experimental, aplicada en un nivel explicativo. Su objetivo es explicar la relación existente de las variables y el diseño transeccional correlacional causal, porque obtienen información en un solo instante y pueden hacerlo varios grupos. En cuanto al método es el descriptivo, el enfoque cuantitativo para recolectar y analizar datos. Se plantea determinar el nivel de relación entre las dos variables, indicando como hipótesis que hay una fuerte relación entre ambas. Los involucrados intervinientes como muestra poblacional han sido maestros primarios y secundarios en una cantidad de 62 presentes en la aplicación, considerando

su condición de nombrado o contratado, género y edad. La técnica fue la encuesta mediante la psicométrica y fichaje. Se hace hincapié que no hay similares trabajos que puedan comparar y discutir sobre este problema, por ello consideran nueva en su indagación. Los resultados fueron positivos., demostrándose que existe una fuerte relación entre las variables planteadas en el problema, esto quiere decir que es fundamental la gestión directiva en el clima institucional.

Gonzales (2020) en su tesis denominado: Las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019, cuyo objetivo primordial es la relación entre las variables. Se indagó con lo que plantea de Vivar (2019), y las dimensiones de acuerdo a Katz de 1974; y la segunda variable, según Hernández (2006) y sus dimensiones según a Litwin y Stringer (1968). Tipo de investigación no experimental, diseño correlacional, de corte transversal; muestra de 80 personas mediante dos cuestionarios; el primero para medir las Habilidades Directivas y el segundo, para el clima organizacional. Se concluye ambas variables se relacionan directa y de manera significativa en la institución educativa.

Carlos (2020) realizó un trabajo de investigación de las variables de nuestro trabajo: Clima organizacional y gestión educativa en la Institución Educativa Ángela Moreno de Gálvez de Tarma, El objetivo previsto del investigador era determinar cómo dos variables se relacionan entre sí. Este tipo de investigación se aplica solo a hechos observables, porque se enfoca en la comprensión y aplicación de la información. Se hizo uso de un cuestionario compuesto por 40 preguntas. Debido a que este es un nivel de investigación descriptivo, los resultados resaltan los aspectos más importantes de un grupo. En su conclusión se encontró una fuerte correlación positiva entre la inteligencia como la resistencia de sus sujetos.

Polanco (2019) en su investigación: “La Gestión Directiva y el Clima Organizacional en la Institución Educativa N.º 16460 José Carlos Mariátegui Yandiluzá – San Ignacio 2019” El estudio buscó considerar los efectos de la gestión en el clima organizacional. Para lograrlo, se seleccionaron para el estudio 15 personas de docentes, administradores y directivos seleccionados. La población escogida utilizó un diseño descriptivo correlacional; este diseño combina correlación y descripción. Para medir los datos recopilados se utilizó una encuesta de 23 preguntas. Esta escala era inferencial, es decir,



utilizaba un análisis descriptivo para sacar conclusiones. La encuesta reveló que las instituciones con climas de gestión deficientes tienen una estrecha relación con su clima organizacional. Los niveles indican que la gestión es competente y eficaz. Debido a esto, se toman las mejores decisiones de gestión posibles. Esto conduce a una percepción positiva de motivación y beneficios positivos para la organización. Mi recomendación clave es que la organización cambie su dirección ejecutiva. Este nuevo sistema mejorará el desempeño considerando las fortalezas del equipo y de la institución.

Marca (2018) realizó un trabajo de investigación colegios de la zona rural media de la provincia El Collao, Puno: Capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas de la zona media del distrito de Ilave 2016, su estudio incluyó a 21 estudiantes de educación secundaria regular, 9 directores, 9 auxiliares de administración y 3 auxiliares de la primera variable. Cinco personas trabajaban en la administración y tres eran auxiliares de la primera variable. Adicionalmente, 20 docentes y un estudiante formaron parte de la segunda variable. Nuestra prueba midió competencias gerenciales a través de ocho centros educativos tomando en cuenta 09 dimensiones relacionadas con el clima institucional y tres para las prácticas administrativas. Los investigadores buscaron determinar si el clima de una escuela afectaba las habilidades del director. Después de no poder probar su hipótesis, la investigación encontró que las capacidades gerenciales y la identidad del director podrían trabajar juntas para lograr las metas.

## **2.2. Referencial Teórico**

### **2.2.1 Gestión Directiva**

#### **Definición.**

Se entiende por gestión directiva el papel clave que tienen los equipos directivos, supervisores y inspectores de escuelas en el logro de una educación de calidad para todos los estudiantes. Estos equipos buscan asegurar que los estudiantes desarrollen los saberes, capacidades y disposiciones necesarias para insertarse plenamente en la sociedad, y que también contribuyan a la comunidad y desarrollen un proyecto de vida en libertad (Pérez, 2016). La gestión directiva también implica que los equipos directivos mejoren la calidad de los procesos de enseñanza y la adquisición de aprendizajes relevantes y duraderos. Una dirección

escolar fortalecida que establezca un horizonte común y tenga en cuenta los desafíos educativos generará un buen clima institucional, lo cual tiene una asociación positiva con mejores aprendizajes de los alumnos (Polo & Sánchez, 2022).

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y social que se vive dentro de una organización. Este ambiente se caracteriza por las percepciones y actitudes de los empleados hacia la empresa, el trabajo que desempeñan y sus compañeros de trabajo. Un clima organizacional positivo se asocia con altos niveles de satisfacción laboral, compromiso y productividad de los empleados.

Por otro lado, un clima organizacional negativo puede generar altos niveles de estrés, ausentismo laboral y rotación de personal, lo que puede afectar la eficacia y eficiencia de la organización. Es importante que las empresas tomen medidas para mejorar el clima organizacional, como fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y la cultura del reconocimiento y la valoración de los empleados. De esta manera, se puede lograr un ambiente laboral saludable y productivo para todos los trabajadores.

Los equipos gerenciales exitosos requieren de gerentes institucionales con asertividad y capacidad de decisión. Muchas organizaciones requieren la toma de decisiones compartida porque les ayuda a formar un equipo efectivo con varias dimensiones. Este conocimiento público hace que sea apropiado calificar este puesto como el jefe del equipo.

Un directivo profesional necesita una personalidad especial que le permita ser reconocido y aceptado por las personas. Esto se debe a que necesitan una comprensión clara de sus objetivos, valores, intereses y preocupaciones. Deben demostrar estos rasgos en la vida cotidiana y también deben tener aspiraciones y competencia profesional.

En palabras de Pérez, (2016) que el liderazgo y el clima institucional de una institución educativa pueden ser influenciados creando relaciones pertinentes entre las estrategias, sistemas, estilos, capacidades y aspectos estructurales de la institución. Además, tanto las personas involucradas en estos procesos como sus objetivos pueden provocar relaciones pertinentes.

Como señalan (Sánchez & Delgado, 2020) Los cambios en las políticas escolares y las expectativas del público deben tenerse en cuenta al crear nuevas asignaciones académicas. Por eso la dirección académica debe seguir las exigencias políticas y sociales de la época.

Vega (2020) afirma que la gestión de directivas impacta en los procesos educativos de las escuelas. También es importante para los encargados, ya que les ayuda a mantener los objetivos que establecieron y dirigen la administración.

### **2.2.1.1 Dimensiones de la gestión directiva**

Ministerio de Educación Perú (2011), plantea cuatro dimensiones:

- a) **Dimensión Institucional.** Se refiere a todas aquellas maneras en que las instituciones están organizadas y/ o jerarquizadas donde cada miembro se rige en base a instrumentos de gestión, comisiones de trabajo, canales de comunicación, uso de tiempos y espacios. También a acuerdos explícitos e implícitos.
- b) **Dimensión Administrativa.** Consiste en el manejo adecuado de los recursos económicos, distribución de materiales, cumplimiento de tiempos, jornadas de docentes, administrativos, personal de servicio, técnicos, de seguridad e higiene y control de la información. Así mismo en el cumplimiento de las normas y en la supervisión de las funciones.
- c) **Dimensión pedagógica.** Son aquellas opciones de aplicación de metodologías, la planificación, evaluación y certificación. Podemos agregar a ello que también es el desarrollo de prácticas pedagógicas, actualización y desarrollo personal y profesional de docentes. Así mismo podemos mencionar la tutoría, el enfoque de evaluación, los estilos de enseñanza, la relación con los estudiantes y la aplicación de planes de mejora.
- d) **Dimensión Comunitaria.** Es la capacidad de respuesta a necesidades de la comunidad, las relaciones de la escuela con el entorno. Relaciones con padres y madres de familia, organizaciones de la localidad, redes de apoyo.

El Ministerio de Educación de Colombia (2010), se acerca más apropiadamente a las dimensiones, las mismas que indica, estas son:

- 1) **Direccionamiento estratégico:** En esta línea se van a plantear los objetivos a lograr, así como cada uno de los procesos que se debe seguir en la consolidación de las metas que se esperan alcanzar. Para tal sentido se establece una suerte de hoja de ruta teniendo en cuenta la misión y la visión de la institución, De igual forma en este apartado se identifican aquellas situaciones críticas que pueden afectar su consolidación.
- 2) **Seguimiento y evaluación:** Se busca conocer como se van presentando cada uno de los procesos, en tal sentido debe establecerse una suerte de monitoreo permanente para cada una de las etapas o servicios que se brinda, así como una supervisión constante de cada uno de los responsables.
- 3) **Mecanismos de Comunicación:** En todo momento la comunicación debe ser de manera horizontal, estableciéndose un feedback en cada uno de los procesos y protagonistas responsables de las áreas dentro de la organización.
- 4) **Clima institucional:** Se deben buscar un espacio acorde con el nivel y la función de la institución sobre todo si es educativa, donde cada uno de los valores asociados al bien común deben manifestarse y practicarse para lograr la armonía entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- 5) **Gobierno educativo:** Se destaca por ser el eje central dentro de la comunidad educativa, aquí se van a determinar las acciones de monitoreo, supervisión, evaluaciones, premios o sanciones. De la misma forma este gobierno tiende a ser constructivo y democrático fomentando la participación tanto de los profesores, padres de familia y estudiantes en las tomas de decisiones en beneficio de la institución educativa.
- 6) **Gestión Académica:** Viene hacer todos aquellos esfuerzos que realizan los directivos y coordinadores pedagógicos dentro de la institución educativa, siempre buscando la excelencia y calidad académica, así como la generación de conocimientos que permitan al estudiando poder enfrentarse a la vida y ser útil para la sociedad.

Para Correa (2015), se ve como una disciplina, como todo un proceso que incluye enfocarse en quienes se desempeñan como docentes, haciéndolos competentes y mejorando así la calidad de la educación.

### **2.2.2 Clima organizacional**

#### **Definición**

El clima organizacional se refiere a la percepción persistente de los empleados sobre el ambiente de trabajo y la cultura de la empresa para la que trabajan. Puede pensar en el clima como algo similar a la personalidad: cada persona tiene una personalidad única y cada organización tiene un clima único (Shani, 2020) .

Se entiende entonces como aquel conjunto de rasgos y características que vienen a ser percibidos por los miembros de la organización, empresa o institución que sin duda van a influir en el comportamiento y en las acciones al momento de desenvolverse en un sector o área específica de trabajo, el cual muchas veces influye en las actitudes y la toma de decisiones por parte de los trabajadores, dejando la proactividad de lado.

Por su parte (Sverdlick et al., 2022) señala en relación al clima organizacional que este en muchos casos determina el comportamiento psicológico de los empleados ya que suelen tratar a los clientes o usuarios de los servicios que ofrecen de una manera totalmente fría o sin calidad humana, es por ello que el clima debe ser siempre favorable, horizontal y sobre fomentar una escucha activa que genere confianza.

El clima organizacional es un constructo que se refiere al significado compartido adjunto a las políticas, prácticas y medidas de una organización que están asociadas con la experiencia del empleado (Sánchez & Zorzoli, 2022).

El término tiene mucho en común con la cultura organizacional, que denota el significado compartido asociado a las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento dentro de la organización (Carvalho et al., 2019; Schein, 1991, como se cita en Sumbul, 2020).

El clima organizacional es la cualidad del ambiente interno de la organización que es relativamente continuo y que los miembros de la organización sienten y afecta el comportamiento de los miembros y puede describirse en un conjunto de características de la organización que distingue a la organización de otras organizaciones (Sánchez et al., 2022). La variedad de trabajos diseñados dentro de la organización, o las características individuales que existen marcarán la diferencia.

Un clima organizacional abierto alienta a los miembros de la organización a expresar sus intereses e insatisfacción sin dudarlos. Tal insatisfacción puede ser manejada de manera positiva y reflexiva por parte del liderazgo (Zorzoli & Sánchez, 2020). Se creará una atmósfera justa si todos los miembros tienen un alto nivel de confianza y creen en la equidad de las acciones en la organización. Ciertamente, todas las organizaciones tienen una estrategia en la gestión de RR.HH. mediante la maximización de los recursos organizacionales, incluido el clima organizacional, que influye en la productividad de los miembros (Susanti & Indrati, 2022).

#### **2.2.2.1 Teorías**

**a. Teorías psicológicas.** Se basan en los modelos utilizados por los teóricos para examinar las relaciones laborales dentro de las empresas y las influencias psicológicas y organizacionales sobre el comportamiento laboral (García-Martínez et al., 2022). Estas teorías se enfocan en entender cómo el entorno y el ambiente de trabajo influyen en el comportamiento de los empleados y en cómo éstos influyen a su vez en el éxito de la empresa. Por ejemplo, la teoría psicológica de clima organizacional estudia cómo las características del entorno de trabajo, como la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación, influyen en el comportamiento y la productividad de los trabajadores. En conclusión, las teorías psicológicas de clima organizacional se centran en la forma en que el entorno de trabajo afecta el comportamiento y la productividad de los trabajadores.

**b. Teoría de X y Y De McGregor.** Estas dos teorías son importantes para estudiar el comportamiento humano en el ámbito de la administración

de empresas. La Teoría X supone que los empleados no son responsables de cumplir con los objetivos de la empresa y que la administración debe ser responsable de organizar la empresa y sus recursos con el fin de cumplir con estos objetivos (Martín, 2017). Por otro lado, la Teoría Y supone que los empleados desean alcanzar los objetivos de la empresa y que la administración debe promover el desarrollo de habilidades necesarias para lograr estos objetivos (Castillero, 2017). Estas dos teorías se han utilizado ampliamente para evaluar el clima organizacional, el compromiso y la motivación de los empleados dentro de una empresa (Divulgaciondinamica, 2019).

**c. Teoría de Rensis Likert**, esta teoría aportó una nueva dimensión a la teoría del desarrollo organizacional. Esta teoría permitió cuantificar los resultados de trabajo realizado por varios teóricos y también facilitó la medición de áreas "blandas" de la gestión, como la confianza, la comunicación, etc. (Vargas, 2022). Además, La teoría Likert también delineó las características de las organizaciones de alta y baja producción, identificando los problemas con las estructuras organizacionales tradicionales. Estos principios, juntos con los diferentes estilos de gestión de Likert, contribuyen al mejoramiento del clima organizacional, mejorando el nivel de confianza, comunicación y la motivación de los empleados para trabajar mejor, contribuyendo a la productividad y al éxito de la empresa.

**d. Teoría de Litwin y Stringer**. Es un modelo de clima organizacional que se enfoca en encontrar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados. Establece que hay ocho factores clave que afectan el clima organizacional y, por lo tanto, el desempeño de los empleados. Estos ocho factores son: desarrollo de habilidades y conocimientos, satisfacción de necesidades de los empleados, motivación, participación de los empleados, supervivencia de la organización, relaciones entre los empleados, relaciones entre la organización y el ambiente externo, y la estructura organizacional. Esta teoría señala que estos ocho factores son clave para determinar el clima

organizacional y, por tanto, el desempeño de los empleados. Esta teoría también enfatiza la importancia de comprender el papel de estos factores en el contexto de una organización particular. Esto significa que los líderes deben comprender cómo estos factores afectan cada una de las áreas de la organización, tanto a nivel individual como colectivo (Reyes et al., 2018).

#### **2.2.2.2 Dimensiones**

El clima organizacional refleja el estado emocional de una empresa o grupo. Es un reflejo de los sentimientos, actitudes y creencias de cada empleado. Además, también determina cómo las personas interactúan entre sí. El clima organizacional se puede definir como el tono emocional de una empresa, grupo o comunidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el tono emocional de una organización puede cambiar según la situación y los factores que la rodean.

El tono emocional de una organización puede ser difícil de definir porque puede variar de persona a persona. Algunas personas pueden ver la misma organización y tener emociones completamente diferentes debido a experiencias personales que dan forma a sus percepciones. A pesar de esta dificultad, todavía es posible definir y analizar el clima organizacional. Hacerlo puede ayudar a los líderes a crear un mejor ambiente de trabajo para todos los involucrados.

El clima organizacional abarca muchas dimensiones y factores que afectan la felicidad y la productividad de los empleados.

Por ejemplo, la satisfacción laboral es una dimensión del clima organizacional que afecta el estado emocional de los empleados. Además, las relaciones en el lugar de trabajo y los niveles de compromiso también determinan la felicidad y la productividad de los empleados. Además, factores como la brecha salarial entre hombres y mujeres y la transparencia salarial también afectan el clima organizacional. Cada dimensión del clima organizacional afecta el bienestar emocional de alguna manera.

El impacto colectivo de todas estas dimensiones en el bienestar



emocional determina la calidad general del ambiente de trabajo de una organización. Para crear un clima organizacional positivo, los líderes deben prestar especial atención a los estados emocionales de los empleados. Crear un estado emocional positivo en una organización implica entender qué es lo que hace feliz a cada persona en el trabajo. También requiere saber cómo abordar las emociones negativas de los empleados para que no interrumpen la productividad laboral o la moral. Los líderes deben ser capaces de identificar los estados emocionales presentes en sus organizaciones para que puedan crear estrategias para abordarlos de manera efectiva.

Identificar estados emocionales negativos como el resentimiento o la apatía es el primer paso hacia la creación de estrategias para lidiar con esos estados de manera efectiva. Crear un clima organizacional positivo implica identificar y abordar los estados emocionales negativos en los empleados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todas las emociones negativas son malas para el entorno laboral de una organización. Por ejemplo, la ira puede ser útil cuando se canaliza correctamente y se utiliza como motivación para hacer un mejor trabajo. La culpa también se puede usar como motivación si ayuda a los empleados a evaluar su comportamiento y corregir los errores que han cometido en el trabajo.

Además, la tristeza o la empatía pueden ayudar a las personas a conectarse con los demás durante situaciones difíciles y a crear relaciones más sólidas durante los momentos difíciles de sus vidas. El concepto de inteligencia es crucial al definir el clima organizacional porque la inteligencia ayuda a determinar qué tan bien responden las personas a ciertas situaciones en el trabajo. Por ejemplo, algunos tipos de inteligencia son más adecuados para roles de liderazgo que otros porque ciertas inteligencias están mejor equipadas para resolver ciertos problemas en el trabajo que otras.

Si bien la inteligencia es muy importante para definir el clima organizacional, no es el único factor involucrado en la creación de entornos de trabajo positivos para los empleados. Las personas muy inteligentes

tienden a experimentar niveles más bajos de estrés en el lugar de trabajo, ya que están mejor equipadas para resolver problemas en el lugar de trabajo. trabajar más rápido que las personas menos inteligentes.

Además, las personas inteligentes tienden a tener más oportunidades fuera de sus trabajos actuales porque también están mejor equipados para tener éxito en puestos de liderazgo en la industria fuera de sus lugares de trabajo actuales. Las personas altamente inteligentes también tienden a ganar más dinero con el tiempo que aquellas que no son tan inteligentes porque es más probable que también sean promovidas a puestos mejor pagados con el tiempo.

Por otro lado, los empleados menos inteligentes pueden experimentar niveles más altos de estrés en el lugar de trabajo porque es posible que no puedan resolver los problemas con la suficiente rapidez o eficacia para la satisfacción o los estándares de sus empleadores. Además, estos empleados pueden tener menos oportunidades fuera de sus lugares de trabajo actuales, ya que tampoco están tan bien equipados para el éxito fuera de sus puestos o industrias actuales.

Aunque es difícil definir el clima organizacional, es importante para líderes para comprender qué afecta la felicidad y la productividad de los empleados en el trabajo. Crear emociones positivas en el trabajo implica comprender qué hace feliz a cada persona y abordar las emociones negativas cuando sea necesario para que los trabajadores se sientan cómodos expresándose en el trabajo.

## **III: MÉTODOS**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Este trabajo de investigación es de tipo básico, cuyo diseño corresponde al de revisión sistemática es un tipo de investigación científica que integra de forma sistemática y apoyada en evidencias los estudios empíricos sobre un determinado tema, ofreciendo una visión global de las evidencias científicas sobre la temática en cuestión. Se trata de un diseño de investigación que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones respecto a un tema con una mirada retrospectiva Méndez, (2006), entendiéndose que esta puede comprender el análisis de estudio desarrollados en un intervalo de tiempo e incluso un espacio geográfico determinado.

### **3.2. Método de investigación**

El método de investigación utilizado en el trabajo académico realizado fue de enfoque cualitativo y con análisis bibliográfico documental, que hace referencia a la revisión de distintas canteras de fuentes documentales en gabinete, sistematizándolo durante el proceso de investigación, esto con la finalidad de concretar los objetivos de la investigación.

Se empleó la indagación y revisión bibliográfico, que enriquece el marco teórico del trabajo académico, mediante repositorios de diferentes universidades, lo cual identificar investigaciones relacionados con las dos variables del problema, teniéndose en cuenta que éstas no sean mayores de 5 años.

### **3.3 Ética de la investigación**

El presente trabajo de investigación cumple con las indicaciones que en todo momento nos ha recalado la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, en tal sentido se ha tenido a bien cumplir con los criterios y principios básicos de la investigación como la originalidad, la responsabilidad y el respeto.

En tal sentido esta investigación a procurado revisar cada uno de los antecedentes, así como reconocer a los autores que aparecen en ella, de igual manera, cumple con lo que indican las normas APA en su séptima edición, además de someterse a los programas que certifiquen su originalidad como lo es el programa Turnitin.

De la misma manera en este trabajo se a cumplido con mencionar y referenciar a cada autor que se señala dentro de la misma, se han tomado sus aportes y todo parafraseo fue teniendo en cuenta el contexto y la dirección de sus ideas.

## IV: CONCLUSIONES TEÓRICAS

### **Primero:**

Las gestiones directivas en el clima organizacional según las investigaciones citadas cumplen una función muy importante, ya que cuando se presenta una adecuada gestión directiva se logra un buen clima organizacional. Desde nuestro punto de vista coincidimos con esa aseveración, ya que son datos, productos de investigaciones que corroboran lo manifestado. En las instituciones estudiadas también coincide lo indicado, ya que, si la dirección promueve una acertada gestión directiva, el clima se fortalece, caso contrario ésta se deteriora, afectando a la comunidad educativa en diferentes aspectos.

### **Segundo:**

La gestión directiva involucra poseer diversas competencias, dentro de ellas, el liderazgo pedagógico que es trascendente, ya que si la dirección delega funciones a los docentes para que estos asuman responsabilidades, se les da la oportunidad de desarrollar espacios de demostración de competencias de los maestros. Desde nuestro punto de vista, en las instituciones motivo de investigación, se puede observar que un maestro cuando se le da oportunidades de desarrollar liderazgo, fortalece sus competencias. Los directores deben desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes, haciéndolos parte de la gestión educativa. Así mismo, las investigaciones abordadas enfatizan la importante de promover la motivación en los docentes, promovidas desde la autoridad educativa. Cuanta más motivación mayor el involucramiento del docente en su labor pedagógica; por lo tanto, se mejora la calidad educativa. Concordamos con ello, si las direcciones de las instituciones involucradas motivan al personal docente, es relevante el rendimiento en su desempeño, además de fortalecerse el clima organizacional; cuando no es así, éstas, merman y se debilitan.

### **Tercero:**

Diversas investigaciones citadas muestran cómo el clima organizacional es sólido cuando los directores practican la toma de decisiones con la participación todos los integrantes de la institución. Siendo la relación horizontal, se permite el involucramiento de todas y todos en la consecución de los objetivos institucionales. Nuestro punto de vista es similar, puesto que al permitir la participación de la comunidad educativa, su compromiso es dinámico en todas las actividades que coadyuvarán a mejorar el clima organizacional.

## V: REFERENCIAS

- Altuna, C. C. A., & León, L. E. S. (2020). *Relación entre gestión directiva y clima institucional en docentes de la I.E. N° 80218 Cochabamba, Sarín 2019* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo]. [https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/860/1/019100431D\\_%20019100505H\\_M\\_2021.pdf](https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/860/1/019100431D_%20019100505H_M_2021.pdf)
- Alvarado Oyarce, O. (2006). *Gestión educativa* (U. de Lima, Ed.).
- Bastidas, J. M. M. (2018). *La gestión directiva y el clima organizacional de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen Jauja-Junín* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4067>
- Carlos, G. I. O. (2020). *Clima organizacional y gestión educativa en la Institución Educativa Ángela Moreno de Gálvez de Tarma* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5117>
- Castillero, O. M. (2017, November 22). *La teoría X y la teoría Y de McGregor*. Sitio Web. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Divulgaciondinamica. (2019, May 29). *Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?* Sitio Web. <https://www.divulgaciondinamica.es/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>
- Effio, M. R. P. (2018). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo-2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11862>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Chaves, E. L. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133–153. <https://doi.org/10.15359/REP.17-1.6>
- López, E. R., García, L. F. H., & Martínez, J. E. I. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 792–812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Marca, R. T. (2018). *Capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas de la zona media del distrito de Ilave 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8801>
- Martín, J. (2017, July 13). *La Teoría X y Teoría Y - Fundamentos y Características*. Sitio Web. <https://www.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Méndez, C. (2006). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación* (pp. 230, 231). <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30048>
- Pérez, A. R. (2016). Enfoque de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357–369.

<https://doi.org/10.5294/EDU.2014.17.2.9>

- Polanco, J. L. E. (2019). *Gestión directiva y clima organizacional de la institución educativa N° 16460 José Carlos Mariátegui Yandiluzá – San Ignacio 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44778>
- Polo, M. J. A., & Sánchez, J. O. B. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas*. Unimagdalena.
- Reyes, R. V., Díaz, E. L., & Alanis, V. J. (2018). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Journal CIM*, 8(1). [https://www.researchgate.net/publication/350640770\\_Clima\\_Organizacional\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_Litwin\\_y\\_Stringer\\_Perspectiva\\_Psicosocial\\_en\\_CIES\\_AC](https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC)
- Sagredo, E. L., & Castelló, A. T. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas En Educación*, 19(2), 1–23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sánchez, M. A., & Delgado, J. M. B. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1819–1838. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.196](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196)
- Sánchez, Sandra., & Zorzoli, N. (2022). *Didáctica de la Gestión-Conducción Pedagogía Del Territorio. Prácticas y Competencias Argumentativas*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. <https://es.scribd.com/book/578496510/Didactica-de-la-gestion-conduccion-Pedagogia-del-territorio-Practicas-y-competencias-argumentativas>
- Sánchez, Sandra., Zorzoli, N., Azzerboni, Delia., & Arzuaga, Liliana. (2022). *Gestionar Desde Las Diversidades en Aulas, Instituciones y Territorios Trayectorias Inclusivas en Escenarios Entramados*. Centro de Publicaciones Educativas y Material didáctico. <https://es.scribd.com/book/574968896/Gestionar-desde-las-diversidades-en-aulas-instituciones-y-territorios-Trayectorias-inclusivas-en-escenarios-entramados>
- Shani, J. (2020). *What is Organizational Climate?*. Sitio Web. <https://www.aihr.com/blog/organizational-climate/>
- Sumbul, T. (2020, December 3). *Organizational climate: What it is and how to shape it | CQ Net - Management skills for everyone*. Sitio Web. <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-climate-what-it-and-how-shape-it>
- Surdez, E. G. P., Sandoval, M. del C. C., & Lamoyi, C. L. (2018). Satisfacción estudiantil en la valoración de la calidad educativa universitaria. *Educación y Educadores*, 21(1), 9–26. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.1.1>
- Susanti, E., & Indrati, B. (2022). Relationship between Organizational Climate and Teachers' Work Productivity. *Al'Adzkiya International of Education and Sosial (AIOES) Journal*, 3(2), 133–140. <https://doi.org/10.55311/aioes.v3i2.200>

- Sverdlick, Ingrid., Austral, Rosario., Bloch, Melina., & Sánchez, Mariana. (2022). *La Complejidad de la Gestión Escolar Saberes y Prácticas. Los Desafíos de la Inclusión*. Centro de Publicaciones Educativas y Material didáctico. <https://es.scribd.com/book/578235144/La-complejidad-de-la-gestion-escolar-Saberes-y-practicas-Los-desafios-de-la-inclusion>
- Vargas, G. C. V. (2022). Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994–1018. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1558](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558)
- Vega, L. V. G. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18–28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Zorzoli, N., & Sánchez, Sandra. (2020). *Gestión de una Articulación Educativa Sustentable*. Centro de Publicaciones Educativas y Material didáctico. <https://es.scribd.com/book/451144544/Gestion-de-una-articulacion-educativa-sustentable>