

# Gestión directiva y clima laboral en el Centro Educativo Profesor Juan Bosch, del Distrito Educativo 15-04 de Santo Domingo

## Management and work environment at the Professor Juan Bosch Educational Center, Educational District 15-04 of Santo Domingo

YORQUIRIS SAMBOY BATISTA <sup>1</sup>

Directora del Centro Educativo Ignacio Adonis Félix Moreta, Paraíso, Barahona.

<https://orcid.org/0009-0002-0579-6362>

yorquirissamboibatista@gmail.com

Tel.: 1 8495038880

### RESUMEN

**Objetivo.** El estudio realizado tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la gestión directiva y el clima laboral del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, Distrito Educativo 15-04.

**Metodología.** Fue una investigación de enfoque cuantitativo y con alcance descriptivo y correlacional. Se consultó al Equipo de Gestión (7 integrantes) y a los 28 maestros del centro. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos se aplicaron dos cuestionarios estructurados, uno para cada población. **Resultados.** Los resultados indican que tanto los docentes como los integrantes del Equipo de Gestión perciben la gestión directiva entre regular y buena (media 3.1537 y 3.6894 respectivamente). Por otro lado, el clima laboral es percibido por los docentes entre malo y regular (Media = 2.6768); en tanto que el Equipo de Gestión lo percibe entre regular y bueno (Media = 3.4286).

**Conclusión.** Se encontró que existe una correlación muy fuerte y directa (0.987) entre la percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva y la que tiene acerca del clima laboral, siendo dicha correlación estadísticamente significativa (Sig. = 0.000). En el caso de los docentes esta correlación fue moderada (0.304) y estadísticamente no significativa (Sig. = 0.115).

**Palabras clave:** Gestión, gestión directiva, clima laboral

### ABSTRACT

**Objective.** The study carried out aims to establish the relationship that exists between management and the climate of the Professor Juan Bosch educational center, Educational District 15-04.

**Methodology** It was a research with a quantitative approach and with a descriptive and correlational scope. The center's management team (7 members) and the center's 28 teachers were consulted. The survey technique was used and two structured questionnaires were applied as instruments, one for each population. **Results.** The results indicate that both teachers and members of the management team perceive management management as being between regular and good (mean 3.1537 and 3.6894 respectively). On the other hand, the work environment is perceived by teachers as being between bad and fair (Mean = 2.6768); while the management team perceives it as between average and good (Mean = 3.4286).

**Conclusions.** It was found that there is a very strong and direct correlation (0.987) between the management team's perception of management and its perception of the work environment, this correlation being statistically significant (Sig. = 0.000). In the case of teachers, this correlation was moderate (0.304) and statistically not significant (Sig. = 0.115).

**Keywords:** Management, executive management, work environment

---

<sup>1</sup>Maestra en Gestión de Centros Educativos, Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD),

República Dominicana, 2021.

## I. INTRODUCCIÓN

Las expectativas de una gestión directiva, hoy día, son altas y apuntan a las competencias del directivo y a la manifestación de sus capacidades en el desarrollo de sus funciones.

Se espera una gestión generadora de aprendizajes profundos de modo individual y colectivo; una gestión que propicie el fortalecimiento y desarrollo de competencias complejas en aquellos que forman parte de los procesos y de la escuela; además, condiciones favorables en término de infraestructura física.

Se entiende que la gestión directiva incide en el clima laboral; implica atender la complejidad de la expresión de la cultura de cada individuo en el centro y gestionar procesos que redireccionen sus conductas a una sana convivencia.

En definitiva, cuando se escribe de escuelas de buenas prácticas, de un ambiente favorable y con calidad en los productos, se asocia la buena gestión directiva.

Sobre la base de esas caracterizaciones, tanto de la gestión directiva como del clima laboral, se ha llevado a cabo la investigación “Gestión directiva y clima laboral en el centro educativo profesor Juan Bosch, del Distrito Educativo 15-04 de Santo Domingo”, para conocer la realidad del centro en tal sentido, y la relación entre estas dos variables.

## II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

La gestión directiva es comprendida por Beltrán como el:

área donde centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (2016, p. 7).

Por su parte, Jiménez (2022) se refiere a la gestión directiva como:

La forma en que los directivos de una organización la dirigen y sostienen, al determinar y poner en práctica su visión y valores que la define, propiciando de ese modo un espacio favorable a los distintos actores y colaboradores que permita alcanzar el cumplimiento de los objetivos y por consiguiente su misión (p. 435).

De la gestión directiva depende en gran manera el funcionamiento de la institución; asimismo, de un clima laboral que propicie la buena convivencia y la fluidez en las labores y procesos, aun en contextos complejos.

La gestión directiva es preponderante en el desarrollo de la institución y su mejora continua, pero el logro de los objetivos de cada dimensión por la cual trabaja esta depende en buena medida de la capacidad de reconocer la riqueza del equipo directivo, las potencialidades y aspectos de mejora de las personas que componen la institución. Por supuesto, es trascendental para la gestión directiva acompañarse de una formación y capacitación continua en el área, experiencias (vividas o compartidas), expectativas y una cultura de trabajo en equipo, de un marcado interés en el bienestar de su gente.

***Se entiende que la gestión directiva incide en el clima laboral; implica atender la complejidad de la expresión de la cultura de cada individuo en el centro.***

Las instituciones se ven directamente afectadas por las relaciones de quienes las integran; con una gestión poco eficiente, las acciones que se realicen difícilmente tengan algún impacto positivo o se consoliden si el ambiente que se percibe es negativo.

El clima laboral es el conjunto de “cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la institución y que influyen sobre su conducta” (Irondo, citado por Ortiz y Cruz, 2008, p. 3).

De acuerdo a diferentes estudios realizados por Sagredo y Castello (2019), Bastidas (2018), Hoyos y Larrea, (2017) y Batista (2020) dan cuenta de que la gestión directiva está estrechamente relacionada con el clima institucional.

La relevancia del clima laboral está en la influencia que este ejerce sobre la conducta de las personas que trabajan en la institución, así como en los aprendizajes, el aprovechamiento del tiempo, las competencias y en las acciones laboral.

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo (Iglesias y Torres, 2018, p. 198).

### III. METODOLOGÍA

Se trató de una investigación de campo de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional. Para este estudio se consultó a la población completa de maestros (28 en total) e integrantes del Equipo de Gestión (7) del centro educativo.

La técnica empleada fue la encuesta y como instrumentos se aplicaron dos cuestionarios estructurados, uno para cada población a los cuales se incorporaron dos escalas tipo Likert, una sobre el clima laboral y la otra sobre la gestión directiva en el centro.

Los instrumentos fueron validados en tres tipos de fuentes: juicio de expertos, prueba piloto y la consistencia interna (Alfa de Cronbach) de las escalas en

cuestión. Los resultados de dichas pruebas fueron los siguientes: 0.837 y 0.994 para las escalas percepción de los docentes sobre la gestión directiva y sobre el clima laboral, respectivamente. En el caso del cuestionario al Equipo de Gestión, los valores de Alfa de Cronbach fueron 0.892 y 0.856 para las escalas percepción sobre la gestión directiva y sobre el clima laboral. Estos valores de Alfa de Cronbach tipifican dichas escalas con una consistencia interna fuerte o muy fuerte.

### IV. PRINCIPALES RESULTADOS

En relación con la percepción que tienen los docentes y el Equipo de Gestión acerca de la gestión directiva del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, el estudio estableció que la media general de percepción de los docentes sobre la gestión directiva es 3.1537. Esto indica que los docentes perciben la gestión del centro educativo como regular (Tabla Núm. 1).

**Tabla Núm. 1**

**Media general de percepción de los docentes y del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva**

Población	Media	N	Desviación típica
Docente	3,1537	28	0.22467
Equipo de Gestión	3,6894	7	0.68765

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes y al Equipo de Gestión del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, 2021.

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla Núm.1, la media de percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva es de 3.6894, media que categoriza la referida percepción entre regular y buena.

En lo que respecta a la percepción que tienen los docentes y el Equipo de Gestión sobre el clima laboral en el Cen-

tro Educativo Profesor Juan Bosch, se encontró que la media de percepción de los docentes sobre el clima laboral del Centro Educativo Profesor Juan Bosch es 2.6768. Esta media categoriza la percepción de los docentes acerca del clima laboral como mala con tendencia a regular, según muestra la tabla Núm. 2.

**Tabla Núm. 2**

**Media general de la percepción de los docentes y del Equipo de Gestión sobre el clima laboral.**

Población típica	Media	N	Desviación
<b>Docente</b>	<b>2,6768</b>	<b>28</b>	<b>0.23457</b>
<b>Equipo</b>	<b>3,4286</b>	<b>7</b>	<b>0.68778</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes y al Equipo de Gestión del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, 2021.

Por otra parte, la media general de percepción del Equipo de Gestión sobre el clima laboral es de 3.4286. Dicha media categoriza su percepción entre regular y buena.

Finalmente, en lo que toca a la relación que existe entre la gestión directiva y el clima laboral del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, los resultados muestran que existe una correlación positiva y moderada (0.304) entre la percepción de los docentes sobre la gestión directiva del centro y la que estos tienen sobre el clima laboral. No obstante, esta correlación no es estadísticamente significativa ( $P = 0,115 > 0.05$ ).

**Tabla Núm. 3**

**Correlación entre la percepción de los docentes sobre la gestión directiva y la percepción de los docentes sobre el clima laboral**

Medida de percepción de los docentes sobre la gestión directiva	Correlación de Spearman Sig. (bilateral) N	1 0.3304	
Medida de percepción de los docentes sobre el clima laboral	Correlación de Spearman Sig. (bilateral) N	0.115 28 0.304 0.115 28	28 1 28

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, 2021.

Por lo que se muestra en la Tabla Núm. 4, existe un grado de correlación muy fuerte (0.987) entre la media de percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva y la media de percepción del Equipo de Gestión acerca del clima laboral. Se observa, además, que esa correlación es directa y es estadísticamente significativa ( $P=0.000 < 0.05$ ).

**Tabla Núm. 4**

**Correlación entre la percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva y la percepción del Equipo de Gestión sobre el clima laboral.**

		Media de percepción del equipo de gestión sobre la gestión directiva	Media de percepción del equipo de gestión acerca del clima laboral
Medida de percepción del equipo de gestión sobre la gestión directiva	Correlación de Spearman Sig. (bilateral) N	7 7	.987 0.000 7
Medida de percepción de los docentes sobre el clima laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	987 7	1 0 7

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Equipo de Gestión del Centro Educativo, 2021

#### 4.1 Discusión de los resultados

En relación con la gestión directiva, la media general de la percepción de los docentes sobre la gestión directiva fue de 3.1537, lo que posiciona la percepción de los mismos entre las categorías regular y buena.

En cambio, la media general de la percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva alcanzó 3.6894, la cual categoriza la gestión directiva entre regular y buena, más próxima a buena.

En relación con ello, Miranda (2016) expresa que la gestión directiva es el área donde se centra el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, el director y su equipo directivo organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución. La gestión directiva es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

La investigación realizada por Bastida (2018) arrojó que la gestión directiva se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales, con una correlación positiva media; otro hallazgo importante que arrojó también fue que la gestión directiva se relaciona significativamente con la resolución de conflictos, con una correlación positiva considerable.

Estos resultados tienen relación con los resultados del estudio mencionado de Bastida, puesto que, de acuerdo a la valoración del Equipo de Gestión y los docentes, la gestión directiva está incidiendo en las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos en el centro educativo, en sentido más amplio, no se están creando las condiciones necesarias que favorezcan el desarrollo del centro y de todos los que hacen vida en él. La gestión está siendo poco dirigida a la consecución del bienestar de la institución, en términos administrativo, directivo y pedagógico.

Villegas, citada por Girón (2018, p.17), plantea que:

(...) Una buena gestión de calidad es aquella que identifica las necesidades de sus clientes, tiene una clara organización de sus procesos, cuenta con el compromiso y la participación de su equipo (...), Está orientada al logro de resultados y al mejoramiento continuo, y fundamenta sus decisiones en hechos y datos.

En este estudio se estableció que la media general de la percepción de los docentes sobre el clima laboral es 2.6768, la cual lo categoriza entre mala y regular, un poco más cerca de regular, en tanto que la de los integrantes del Equipo de Gestión se situó en 3.4286.

En relación con estos resultados, un estudio realizado por Ojeda (2011) llegó a la conclusión de que el clima organizacional es uno de los mejores indicadores para poder determinar el funcionamiento de una organización, sea a nivel individual, grupal u organizacional; además, ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha organización, permitiendo identificar las diferentes problemáticas y las áreas susceptibles de mejora de la organización para poder realizar cambios que generen un mayor desempeño laboral.

En ese sentido, de acuerdo con las informaciones que expresaron los docentes y el Equipo de Gestión acerca su percepción sobre el clima laboral, quedan identificadas las diferentes situaciones que se están dando en el centro educativo y que, de no buscárseles solución, pudieran afectar el desarrollo del personal, la convivencia y el logro de los objetivos de la institución.

Bordas señala al respecto que el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambio (2016, p. 26).

Otro estudio, realizado por Sagredo y Castelló (2019), aporta que el

liderazgo pedagógico de las directivas educativas juega un rol fundamental en el desarrollo de culturas profesionales de aprendizajes, en la percepción positiva del clima organizacional y en el logro de éxito en el proceso de gestión educacional.

En cuanto a la correlación existente entre la gestión directiva y el clima laboral del centro educativo, se encontró que existe correlación entre la percepción de los docentes sobre la gestión directiva y la que tienen sobre el clima laboral. Dicha correlación es directa, de grado moderado, aunque la misma no es estadísticamente significativa.

Estos resultados se corroboraron con los del estudio realizado por Quispe (2017), en el cual se demuestra que existe una relación directa entre la gestión institucional y el clima organizacional, y que la prueba de hipótesis desarrollada indica, además, que a mejor gestión institucional habrá un mejor clima laboral.

Existe un grado de correlación muy fuerte entre la media de percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva y la media de percepción del Equipo de Gestión acerca del clima laboral; se observa, además, que esa correlación es directa y es estadísticamente significativa.

Estos resultados se corroboraron con los hallazgos de la investigación realizada por Linares (2018), en la cual se determinó que existe correlación entre ambas variables y que el grado de correlación entre las variables gestión administrativa y el clima organizacional es positiva alta, y el grado de significación de dicha correlación es estadísticamente significativa.

Por otra parte, la investigación realizada por Arteaga (2006) concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional y una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por el personal directivo de la institución educativa.

## V. CONCLUSIONES

Los resultados del estudio dieron cuenta de que la media general de percepción de los docentes sobre la gestión directiva es 3.1537, la cual categoriza dicha percepción como entre regular y buena, más próxima a regular; por su parte, el Equipo de Gestión también percibe la gestión directiva entre regular y buena, pero más cercana a esta última (Media = 3.6894). La media general de la percepción de los docentes sobre el clima laboral es de 2.6768, lo que la sitúa entre las categorías mala y regular, más próxima a regular. El Equipo de Gestión, en cambio, percibe el clima laboral entre regular y bueno (Media = 3.4286), un tanto más próximo a regular.

Se encontró que existe una correlación directa y moderada (0.304) entre la percepción que tienen los docentes sobre la gestión directiva y la que tienen sobre el clima laboral, aunque la misma no es estadísticamente significativa (Sig. = 0.115). Además, se encontró que existe una correlación muy fuerte y directa (0.987) entre la percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva y la que tiene acerca del clima laboral, siendo dicha correlación estadísticamente significativa (Sig. = 0.000).

Se evidenció, además, que existe una correlación muy fuerte y directa entre la percepción del Equipo de Gestión sobre la gestión directiva y la que tiene acerca del clima laboral, siendo dicha correlación estadísticamente significativa.

El estudio fue llevado como se planificó, pero en estudios posteriores se podría agregar la población de directores y triangular las valoraciones de las tres poblaciones.

## VI. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

Se le sugiere a la dirección del centro fortalecer su liderazgo y poner en práctica un liderazgo transformacional para el desarrollo propio y de aquellos que forman parte de la institución.

Se recomienda al Equipo de Gestión implementar estrategias que permitan abrir canales de comunicación y participación de la comunidad educativa para conocer las situaciones del centro, socializarlas y buscar acciones conjuntas de mejora.

Se invita a todos los actores del centro educativo a la reflexión a ser entes activos en el fortalecimiento del clima laboral de la institución, a través de la comunicación, el trabajo colaborativo y de propuestas de soluciones o alternativas a fin de que todos contribuyan a la creación de un ambiente satisfactorio y de crecimiento personal e institucional.

## VII. REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, V. (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú, Lima-Perú* [Tesis de Maestría], Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://www.slideshare.net/slideshow/grado-derelacionliderazgorelacionesinterpersonalesylostrabajadores/8655395>
- Bastidas, J. (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 Enrique Guzmán y Valle <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4067>
- Batista, M (2020). *Gestión educativa y clima laboral en el Centro Educativo Politécnico Félix María Ruiz* [Tesis de Maestría inédita]. Universidad Abierta para Adultos.
- Bordas, M.J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=o-Cxt\\_ExdY&sig=gejN-7KosZLig8dvh4UtJX7lvThI#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=o-Cxt_ExdY&sig=gejN-7KosZLig8dvh4UtJX7lvThI#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false)
- Girón, S. (2018). *Ajustes al proyecto educativo institucional del Liceo Musical Shalom. Los requerimientos actuales propuestos por el Ministerio de Educación Nacional* [Tesis de Licenciatura]. Universidad del Tolima Instituto de Educación a Distancia IBague -Tolima <https://core.ac.uk/reader/161806840>
- Hoyos, J. S., y Larrea, B. L. (2017). *Gestión directiva y su influencia en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6396/Hoyos\\_Diaz\\_Julio\\_Sergio\\_y\\_Larrea\\_Murillo\\_Brenda\\_Liset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6396/Hoyos_Diaz_Julio_Sergio_y_Larrea_Murillo_Brenda_Liset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iglesias-Armenteros, A.L; Torres-Espe-rón, J.M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. 34(1),198. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Jiménez, S. (2020). Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. *Revista Polo de Conocimiento*, 68(7), p.435
- Linares, J. L., (2018). *Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas* [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22261/Linares\\_CJL.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22261/Linares_CJL.pdf?sequence=1)
- Ojeda, R. (2011). *Propuesta para determinar la relación entre el clima organización y el desempeño laboral* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F. <http://132.248.9.195/ptd2012/marzo/0678392/Index.html>
- Miranda, S. (2016) La gestión directiva: un concepto construido desde las

comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas Universidad Pedagógica Nacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13 (7), 4-7.

- Ortiz, P. y Cruz, G. Lirios. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicol. Am. Lat.* [online]. 13 (1), 3. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&ExdY&sig=gejN7KosZLig8dvh4UtJX7lvThI#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false&ExdY&sig=gejN7KosZLig8dvh4UtJX7lvThI#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&ExdY&sig=gejN7KosZLig8dvh4UtJX7lvThI#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false&ExdY&sig=gejN7KosZLig8dvh4UtJX7lvThI#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false)
- Quispe, J. P., (2017) *La gestión institucional y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas primarias del Distrito de Desaguadero* [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32688>
- Sagredo, L. y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/36895/38578>