

## Clima institucional en la I.E. “América” del distrito de Ascensión de la provincia y región Huancavelica 2019

Recibido: 07 agosto 2020

Corregido: 10 noviembre 2020

Aprobado: 24 noviembre 2020

*Javier Eduardo Huaynate Hidalgo*  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Correo: [javier.eduardo.hvca@gmail.com](mailto:javier.eduardo.hvca@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-4241-9788

*Edith Enciso Huamani*  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Correo: [EdithCienciasSociales@gmail.com](mailto:EdithCienciasSociales@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-9992-9423

*Karina Yoselyn Quispe Quispe*  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Correo: [karina.quispe17@gmail.com](mailto:karina.quispe17@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-4916-6621

### Resumen

La labor del docente es muy importante en la formación del estudiante, cuyo desempeño permitirá el desarrollo del educando siempre y cuando exista un clima institucional favorable. El objetivo de la investigación es determinar el clima institucional en la plana docente de la Institución Educativa “América” del distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica en el año 2019, para lo cual se utilizó el método análogo y se aplicó como instrumento el cuestionario de encuesta en la escala de Likert, que permitió obtener el resultado confiable que el clima institucional en dicha institución es equilibrado. Esto contribuirá a reorientar las acciones de la Dirección Regional de Educación Huancavelica y de las ocho UGEL para la obtención de sus logros anuales.

### Palabras Clave:

Clima institucional, clima organizacional, liderazgo directivo, gestión institucional, desempeño docente, comunicación, motivación, confianza, teoría situacional.

## **INSTITUTIONAL CLIMATE AT “AMERICA SCHOOL” OF THE DISTRICT OF ASCENSION OF THE PROVINCE AND REGION HUANCVELICA 2019**

### **Abstract**

The work of the teacher is very important in the formation of the student, whose performance will allow the development of the student some time an institutional favorable climate exists. The target of the investigation is to determine the institutional climate in the teaching page of the Educational Institution “ America “ of the district of Ascension, of the province and region of Huancavelica in the year 2019, for which the similar method was used and I was applied like arrange the questionnaire of poll in the scale of Likert, which allowed to obtain the reliable result that the institutional climate in the above mentioned institution is balanced. This will help to reorient the actions of the Regional Direction of Education Huancavelica and of eight UGEL for the securing of his annual achievements.

### **Keywords:**

Institutional climate, organizacional climate, managing leadership, institutional management, teaching performance, communication, motivation, confidence and situational theory.

## Introducción

El clima institucional influye en el desempeño docente y en la formación del estudiante. Dentro de las entidades educativas donde no existe un clima institucional favorable se puede observar que no se establecen buenas o adecuadas relaciones interpersonales, no se practica la comunicación asertiva, hay ausencia de confianza, falta de identidad institucional, poca o ninguna capacidad innovativa, falta de liderazgo, insuficiente motivación, etc. Estas características aparecen dentro de las instituciones y se sustentan en distintos casos de rompimiento de relaciones y quejas registradas por la Defensoría del Pueblo; por ejemplo, casos de docentes y estudiantes que han sido víctimas de abuso y maltrato dentro de una institución educativa.

Al abordar así este problema, resulta importante tener un diagnóstico sobre las características del clima institucional de cada entidad, sean públicas o privadas; no solo, consiguiendo un clima favorable, para hacer viable la marcha en el cumplimiento de los objetivos institucionales; sino también para resolver problemas, maniobrando correctamente, en el momento que surjan relaciones interpersonales de conflicto, evitando que se desarrollen hasta el punto de concretizarse en la agresión física y/o verbal en perjuicio de una de las partes e identificar otras formas de violencia (sexual, hostigamiento, etc.) para gestionar una correspondiente sanción de acuerdo a la gravedad.

Finalmente, para el abordaje del presente artículo se ha considerado la siguiente estructura. Esta se divide en siete subtítulos, el primero comprende el material y la metodología; el segundo, la población y muestra; el tercero, el clima institucional donde se aborda definiciones, importancia, antecedentes, teoría situacional y clima institucional; el cuarto, la presentación, el análisis e interpretación de resultados; el quinto, la discusión de resultados y, como último punto, las conclusiones y sugerencias.

## Material y metodología

El material utilizado fue el instrumento de cuestionario, cuya técnica empleada fue la encuesta que contó con dieciocho (18) ítems. Asimismo, el presente trabajo fue de tipo investigación social básica de acuerdo a Carrasco (2008), quien sostiene que esta se realiza con la finalidad de producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales; es decir, se busca profundizar la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad. En lo concerniente al nivel se trata de una investigación descriptiva porque consiste en conocer, identificar y mencionar las características esenciales del fenómeno social en estudio, "... respondiendo a las preguntas: ¿cómo es?, ¿cuáles son?, ¿dónde están?, ¿cuántos son?, etc." (Carrasco, 2008, p. 50).

El método utilizado fue el análogo (Carrasco, 2008), ya que se empleó para analizar y describir los nexos internos que se establecen y desenvuelven en la plana docente de la Institución Educativa (IE) "América" del distrito de Ascensión. El diseño fue transversal porque este: "... se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo" (Carrasco, 2008, p. 72); y de manera específica el presente trabajo tuvo el diseño transeccional descriptivo, pues permitió analizar y conocer la característica del clima institucional en la mencionada entidad educativa.

## Población y muestra

La población fue diecinueve (19) docentes de la IE "América" y la muestra fueron todos; es decir, los diecinueve (19) docentes.

## El clima institucional

### **Clima institucional**

Al revisar la historia acerca del concepto clima institucional en la investigación dentro del campo de la educación, este recién se comenzó a estudiar desde la segunda mitad del siglo XX (Escalier, 2013), ya que dicho concepto se derivó de otras ciencias y disciplinas como la Psicología, Sociología, Ecología y la Geografía.

Es a partir de estas ciencias que el concepto de clima adquiere importancia en el ámbito educativo, la referencia más antigua del uso de este término en educación se lo debe a un Director de un centro en la ciudad de Brooklin EE.UU, el cuál [sic] comentaba que el ambiente influye de forma diferencial en los alumnos. (Escalier, 2013, p. 21)

El ambiente dentro de una determinada institución influye en la organización que reside dentro de ella generando un clima organizacional específico; respecto a ello Días y Fernández (2017) señalan que el clima organizacional es:

... el contexto donde interactúan los actores educativos, es decir es el ambiente humano y físico donde se desarrolla la labor de los actores educativos; ambiente humano constituido por las interacciones que se dan dentro de la institución educativa entre los diferentes actores, ambiente físico conformado por la infraestructura educativa, es decir su patio, aulas, servicios higiénicos, etc. (p. 6)

En el artículo *Concepto y dimensiones del clima organizacional*, la investigadora Sandoval (2004) sostiene que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 84). Esta definición permite explicar que el clima son las características del medio ambiente laboral, que a su vez son percibidas directamente o no por los trabajadores dentro de aquel ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral; siendo así el clima es una variable interviniente entre el comportamiento

de cada persona y los factores del sistema de la organización (Sandoval, 2004).

El clima de una Institución Educativa se manifiesta en una forma de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y estudiantes (Pariona y Jeri, 2017). Complementando las características expuestas anteriormente, el Glosario de Pedagogía (2019) define el clima institucional como la forma de relaciones interpersonales que existe dentro de una institución, que puede ser favorable o desfavorable. En el caso que sea favorable se basa en un alto grado de confianza y comunicación, que hace posible la adecuada marcha de una institución determinada; del mismo modo está referido al buen ambiente institucional, que necesitan las Instituciones Educativas para concretizar la participación de forma estratégica basada en el respeto, la responsabilidad, la delegación de funciones y el trabajo cooperativo y en equipo. En el caso de la ausencia o deficiencia de las características anteriormente descritas, el resultado es un clima desfavorable.

### **Definición de las dimensiones**

Para el presente trabajo se consideró las dimensiones: comunicación, motivación y confianza que a continuación se definen.

La *comunicación* es el intercambio de mensajes que abarca: "... desde los organismos unicelulares a los animales, a las máquinas y al hombre, cuyos modos comunicativos se estudian, según la forma, la función y el destino, por la psicología, la teoría de la información y la cibernética" (Galimberti, 2002, p. 218). En cuanto la *motivación*, según la concepción freudiana: "... la motivación es el displacer actual y no la perspectiva del placer a obtener. Se trata de un mecanismo de regulación «automática»" (Laplanche y Pontalis, 2004, p. 296); tanto en el comportamiento del humano como del animal viene a ser un factor dinámico:

... que activa y dirige a un organismo hacia una meta. Las motivaciones pueden ser conscientes o inconscientes, simples y complejas, transitorias o permanentes, primarias, o sea de naturaleza fisiológica, o secundarias, de naturaleza personal o social; a ellas se agregan las motivaciones superiores, como los ideales existenciales que el individuo asume con miras a su

autorrealización. (Galimberti, 2002, p. 714)

Respecto a la *confianza*, es un estado tranquilizador derivado de la: "... convicción de la confiabilidad del mundo circundante, al que se percibe bien dispuesto hacia el objeto. Esta condición influye positivamente en el comportamiento, eliminando inquietudes y malestares que conducen a actitudes de cerrazón, rechazo y escepticismo" (Galimberti, 2002, p. 239).

## Importancia del clima institucional

Si se aspira a un paradigma de institución preparada para continuamente convertir los objetivos en logros y para examinar la realidad organizativa en el sistema educativo aprendiendo y corrigiendo los errores constantemente, entonces resulta importante el clima institucional.

Se aspira, así, a un modelo de escuela capaz de revisar y problematizar sobre su propia realidad organizativa, y con facilidad para aprender los propios problemas y errores a partir de un proceso de revisión. Los efectos de mejora son, en este sentido, sobre la propia institución, pero también afectan a cada una de las personas y al sistema educativo. No sólo se mejora la escuela, sino que también se mejoran los profesionales a través del proceso de autorrevisión y autorrenovación que puede llevar, incluso, a hacerles tomar conciencia de su papel profesional y social y contribuir, en consecuencia, a transformar y mejorar la educación. (Gairín, 1996, p. 24)

Entonces los efectos de un clima institucional favorable pueden ocasionar mejoras en la propia institución, en los profesionales y personal que habitan en ella, y en el sistema educativo. Las habilidades que desarrollen los docentes, con intención o por defecto, terminarán beneficiando a sus estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje; por ejemplo, Escalier (2013) concluye que los profesores que perciben de diferente manera el clima en el aula expresan también una percepción diferente a sus habilidades y comportamientos relacionados con los estilos de enseñanza; las operaciones ejecutadas establecieron que se producen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de docentes que perciben un peor y mejor clima en el salón; en el caso

de los grupos con mejor percepción de clima expresan mejores habilidades y comportamientos relacionados con los estilos de enseñanza en sus dimensiones instruccional, socioemocional y comunicativo relacional.

Otros trabajos de investigación también llegan a la conclusión que el clima institucional es relevante para que se dé un buen ambiente de trabajo; sobre esta afirmación Miranda (2018) sostiene que aquello incide directamente en la calidad docente de educación superior tecnológica al ser el elemento más importante en la tarea educativa. Entonces, un determinado clima institucional influye positiva o negativamente en la motivación, confianza, comunicación, productividad, etc. de los miembros dentro de una entidad, en nuestro caso, educativa. Por lo tanto, resulta muy importante diagnosticar y conocer cuál es el clima institucional en la plana docente de la IE “América” del Distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica, para lograr la mejora en las dimensiones comunicación, confianza y motivación contribuyendo de esta manera al logro de sus objetivos institucionales.

### **Antecedentes**

En primer lugar, es necesario mencionar que dentro de un clima donde se dan relaciones de conflicto y maltrato dificulta la marcha organizacional. En Europa, dentro de las instituciones, el interés sobre el maltrato entre iguales es también un problema (Gutiérrez, 2001), dejando evidente que este fenómeno ocurre en muchas instituciones en el plano internacional y no solo acontece en las entidades educativas de Huancavelica como son: las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y la Dirección Regional de Educación Huancavelica (DREH). Las instituciones que experimentan problemas de rompimiento de relaciones entre trabajadores, desmotivación para trabajar, agresiones verbales, etc. constituyen un clima institucional desfavorable que afectan la ejecución eficaz y eficiente de las actividades programadas. Algunos casos referidos a lo señalado anteriormente figuran en el Vigésimo Primer Informe Anual 2017 de la Defensoría del Pueblo (2018):

El primer lugar de las instituciones más quejadas lo ocupa el sector Educación. Las UGEL, en especial la de Huancavelica, debido a la falta de permanencia o



continuidad de funcionarios en general,.. Por su parte, los colegios estatales recibieron quejas por la falta de implementación del Libro de Registro de Incidencias, el inadecuado procedimiento ante casos de violencia (bullying y maltrato),.. (p. 178)

El maltrato entre iguales se expresa dentro de las entidades sean públicas o privadas. Al respecto, en la tesis doctoral de Gutiérrez (2001) denominada: *El maltrato entre iguales por abuso de poder en el ámbito educativo (Bullying): las aportaciones de la entrevista semiestructurada*, se presenta que:

A finales de la década de los 80 se creó una Comisión Gubernamental Independiente para la Prevención y Control de la Violencia, que se hacía cargo de problemas de violencia en muchos contextos, familia, escuela, estadios de fútbol y también violencia de signo político. Dentro de las conclusiones a las que se llegaron se destacaba, en referencia a la escuela, que el clima educativo es un factor fundamental que afecta a la violencia dentro de las escuelas. A partir de estas conclusiones se llevaron a cabo programas de intervención y de prevención centrados en la función educativa de las escuelas y en la responsabilidad del profesor y los alumnos. (Gutiérrez, 2001, pp. 67-68)

Los entrevistados por Gutiérrez mencionaron que las consecuencias del maltrato, para la víctima, son efectos psicológicos como cambios en la forma de ser de la víctima o trastornos o traumas futuros; otras consecuencias son el escape hacia otro entorno social. En cuanto al agresor, una de las consecuencias es que consolida su rol de agresor.

Respecto a la agresión, la Defensoría del Pueblo (2009) en sus resultados de la supervisión de la campaña “Educación sin Corrupción” en el sector Educación realizada sobre doce departamentos del Perú se mencionó que: “... se recibieron quejas de distinta naturaleza que no estaban relacionadas con actos de gestión educativa ni institucional como, por ejemplo, abusos sexuales o maltrato, ...” (p. 130). Sobre el uso de cargos directivos, la campaña piloto de la Defensoría del Pueblo (2006) menciona que el uso indebido del cargo se muestra cuando algún funcionario docente, administrativo o directivo hace uso de su función pública con fines de aprovechamiento personal o a favor de terceros; las irregularidades en el manejo de material educativo favoreciendo a unos y no a otros, terminan beneficiando de forma indebida y no meritocrática; el acoso sexual que se

expresa cuando se aprovecha el cargo de autoridad para ejercer conductas de naturaleza sexual, que pueden ser verbales, que genera rechazo por considerar que afectan la dignidad personal y profesional; asimismo, se ha recibido quejas y denuncias sobre actos de corrupción como son: el uso indebido de los cargos, hurtos, nepotismo, comercio con notas y certificados escolares, irregularidades en la contratación de personal, casos de violación y acoso sexual que involucran a alumnos (Defensoría del Pueblo, 2006), todos estos casos, en su conjunto configuran un determinado clima institucional en cada entidad. Cabe mencionar que las personas que denunciaron aquellos casos fueron docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes.

A continuación, se presentará investigaciones referentes al clima institucional y sus distintas relaciones con el desempeño, el liderazgo, la gestión, el estrés, etc.

En la tesis de Castro (2012) referente a la relación entre clima organizacional y las evaluaciones de desempeño laboral del personal se deduce que el clima organizacional por lo general: "... determina en parte el comportamiento de los trabajadores; comportamiento que genera productividad en la organización a través de un desempeño laboral eficiente o deficiente según sea el caso" (p. 28); además menciona que la eficiencia laboral depende de un ambiente motivador y participativo. Por su parte Camones (2014) agrega que resulta importante el desempeño docente frente al rendimiento académico de los estudiantes, pero esta no será posible cuando existe un clima institucional desfavorable. Respecto a la relación entre el clima organizacional y el desempeño académico de los docentes, Silva y Matamoros (2018) llegan a las siguientes conclusiones:

Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del ámbito de la UGEL Surcubamba

Los directores con liderazgo y un trabajo en equipo, crea las condiciones para un buen clima organizacional. (p. 92)

Asimismo, en otras investigaciones se aprecia la existencia de una relación moderada entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes (Alvarado, 2018). También se expresa la existencia de relaciones significativas entre las diferentes áreas del clima institucional y las diversas áreas del

desempeño docente (Angulo, 2019). Por su parte Huaroc (2018) sostiene que hay una relación directa y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las dimensiones de comunicación y de la actuación docente; pero no existe una relación directa y significativa entre el manejo de conflictos y el diálogo. Calcina (2014) llegó a la conclusión que la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales fue positiva alta según la correlación de Pearson, estos indicaron que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes.

En la mayoría de estas investigaciones se evidencia una relación entre el clima y el desempeño docente; sin embargo, no siempre se encuentra dicha relación. Por ejemplo, en la tesis *Clima Institucional y el desempeño laboral en la Institución Educativa Jorge Chávez-Tacna 2017* se aprecia que no existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño en las dimensiones de responsabilidad, rendimiento y del nivel de logro; pero en las demás dimensiones como la del liderazgo se reafirma dicha relación significativa (Cueva, 2018).

Garzón y Niño (2013) dicen que es posible afirmar que un adecuado clima organizacional: "... no depende simplemente de las condiciones de trabajo para desarrollar las actividades laborales diarias; además [depende de] los procesos de seguimiento a tareas, conocimiento acerca de la empresa, el trabajo en equipo o el liderazgo por parte de superiores, etc." (pp. 76-77). Respecto al liderazgo como elemento que puede influir en el clima institucional, en la investigación de Atalaya (2016) se obtiene que el liderazgo del director se relaciona directamente en un grado moderado con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013; entonces los directores con liderazgo y un trabajo en equipo crean las condiciones para un buen clima organizacional.

El liderazgo es un elemento que influye positiva o negativamente en el clima institucional. Morales (2016) concluye que un estilo de liderazgo democrático influye positivamente en el clima de las organizaciones educativas, por eso sugiere seguir potenciando este modelo de liderazgo, ya que contribuye a generar un clima propicio para el buen desempeño de sus miembros. En el trabajo

de Luna (2015) se llega a la conclusión que existe una relación positiva entre el clima institucional y el liderazgo directivo en las dimensiones de gestión curricular, comunicación, dirección, desarrollo de las personas y transformación organizativa; sus resultados los corroboró por medio de la prueba estadística de Spearman con un nivel de confianza del 95%.

En otra investigación se tuvo como resultado que el liderazgo directivo y clima institucional tienen influencia significativa en desempeño docente; asimismo, explica que la variabilidad del desempeño docente depende del 64% del liderazgo directivo y el clima institucional, en consecuencia el liderazgo directivo y clima institucional tienen influencia significativa en la preparación para el aprendizaje (Navarrete, 2019).

En cuanto a la correlación que se expresa entre el clima institucional y la gestión educativa, Quispe (2013) realizó un trabajo titulado: *El clima institucional y su relación con la gestión educativa de la IE. N° 113 “Daniel Alomía Robles” UGEL N° 05-San Juan de Lurigancho-2011*, donde muestra que existe correlación moderada positiva y significativa entre la variable clima institucional respecto a la variable gestión educativa.

Por su parte Hinojosa (2018) demuestra que un clima institucional deficiente conduce a una incorrecta gestión pedagógica; de acuerdo a sus resultados el clima institucional es deficiente según la opinión del 80% de los docentes de la IE Inicial Piloto 67 de Sicuani (Cusco) y el 40% de padres de familia opinan que el clima institucional es negativo. En la investigación de Zea (2017) se obtiene una relación positiva entre la gestión y el clima institucional con la satisfacción docente; esta relación obtenida ha sido corroborada por medio de la prueba estadística de Spearman con un nivel de confianza del 95%, prueba que terminó verificando sus hipótesis.

Otros trabajos similares son los realizados por Antezana y Ccanto (2015), quienes manifiestan que el clima organizacional influye en un 58.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL Huancavelica en lo que respecta al potencial humano. Sobre la relación entre clima institucional y

la calidad de gestión, Bautista (2017) menciona que existe una correlación significativa regular entre el clima institucional y la calidad de gestión educativa que repercute en los aprendizajes de los educandos.

El clima institucional guarda relación con otras variables y puede ser favorable, desfavorable o regular; este último se expresó, a modo de ejemplo, en una IE de la región San Martín-Perú donde Reátegui (2016) encontró que el clima institucional fue regular.

En investigaciones como las que realizó Castro (2018) referente a la relación entre clima institucional y estrés laboral, se manifiesta que no hay un buen clima institucional ya que los profesores se encuentran mayormente estresados, con desgaste emocional, actitudes despersonalizadas y porque perciben que no han logrado su realización personal. Otras investigaciones referidas al síndrome de Burnout y clima organizacional en docentes tenemos, primero, que el síndrome de Burnout es una respuesta emocional ante factores laborales y organizacionales como antecedentes y condicionantes; segundo, el estrés relacionado con el rol laboral; tercero, el agotamiento emocional, el ligero descuido respecto al cuidado sobre los estudiantes, el conformismo del desarrollo profesional de los docentes de la IE “La Victoria de Ayacucho”, dentro de un clima organizacional débil, permiten dar cuenta, en este trabajo, de una relación directa entre el síndrome de Burnout y el clima organizacional (Esplana y Núñez, 2017).

### **Teoría situacional y el clima institucional**

Tras las investigaciones de Lawrence y Lorsch, respecto a la confrontación entre organización y ambiente, pudo surgir la Teoría situacional.

El nombre *Teoría situacional* se derivó de esa investigación. Preocupados con las características que las empresas deben tener para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado, hicieron una investigación sobre diez empresas en tres diferentes medios industriales: plásticos, alimentos empaquetados y recipientes (*containers*). Los autores concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración. (Chiavenato, 2006, p. 439)

Sobre los méritos que se arroga a la teoría situacional Marcó et al. (2016, p. 155) señalan: “El gran mérito de la teoría situacional es establecer la inexistencia de un modelo de liderazgo universalmente eficiente y ciertas bases para determinar qué estilo es conveniente aplicar en cada circunstancia”. Es decir, no existe un patrón universal de liderazgo que sirva para todo.

En cuanto a los avances tecnológicos y el ambiente que influyen en las organizaciones tenemos que:

La teoría situacional se encargó de concentrarse en la tecnología, preocuparse por el ambiente y definir un enfoque más amplio respecto al diseño organizacional: una manera más reciente de concebir la forma y la estructura organizacional y su funcionamiento...

Las relaciones de la interacción de las empresas y sus ambientes explicaron mejor ciertos aspectos de la estructura organizacional y los procesos operacionales utilizados por las empresas. Este énfasis en el ambiente surgió con el nacimiento de la teoría situacional. (Chiavenato, 2001, pp. 22-23)

Esta teoría, junto con la teoría estructuralista, estudia la interrelación de las empresas con la tecnología y el ambiente. Aquello se desarrolló en base a la teoría de los sistemas considerando la importancia del ambiente; más tarde la teoría situacional, además del ambiente, enfatizó en la tecnología aportando enormemente a la administración. “En la actualidad la teoría de la administración considera simultáneamente cinco variables: tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente, las cuales son interdependientes e interactuantes” (Chiavenato, 2001, p. 31).

La teoría situacional es también entendida como un enfoque cuya característica es de un sistema abierto utilizado en la expectativa y la incertidumbre. Esto debido a que el sistema empresarial expresa más variables, que algunas de ellas están sujetas a influencias externas e internas que no pueden anticiparse. Las características organizacionales forman variables dependientes que constituye la base de la teoría situacional. Una empresa que no es capaz de adaptarse al ambiente y a los avances tecnológicos estará siempre en desventaja frente a

otras empresas; por ello en la teoría situacional:

... no existe una única mejor manera de organizar una empresa; en lugar de esto, las empresas requieren adaptarse sistemáticamente a las condiciones ambientales. Como la empresa es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto, las variables organizacionales presentan una compleja red de relaciones entre sí y con el ambiente. (Chiavenato, 2001, p. 88)

Eso quiere decir que no existe una manera única, mejor, ni universal de estructurar y organizar las empresas, ya que depende de la situación ambiental tal y como lo afirma Chiavenato (2001): “Las organizaciones mecanicistas (burocratizadas) son más adecuadas para un ambiente estable; las empresas orgánicas (*adhocráticas*) son las más indicadas para un ambiente inestable” (p. 92). Por consiguiente, la teoría situacional es una teoría del incesante y permanente liderazgo.

Por lo tanto, para la teoría situacional nada es absoluto ni universalmente aplicable; sino, por el contrario, todo es relativo y todo depende. En la teoría situacional no existe una sola forma de organizar mejor, debido a que enfatiza en la necesidad de concordancia entre la organización y su ambiente. Incluso si lo relacionamos con los principios dados por los dos autores más representativos de la escuela clásica se puede mencionar que:

No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables. (Fayol y Taylor, 1987, p. 23)

La teoría situacional es una forma relativa de enfrentar la realidad compleja y cambiante, que destaca la necesidad de correspondencia entre la organización y su ambiente configurando así el clima institucional, ya que este último es una forma de relaciones interpersonales que existe dentro de una institución (ambiente), donde se establecen estrategias participativas basadas en la comunicación, la confianza, la motivación, el respeto, la responsabilidad, el trabajo en equipo y cooperativo, la delegación de funciones, etc.

## Presentación, análisis e interpretación de los resultados

El cuestionario se aplicó con la finalidad de recolectar información sobre el clima institucional de la IE “América”; para procesarlo en datos estadísticos, mediante la estadística descriptiva, donde las dimensiones de comunicación, motivación y confianza, miden el clima institucional que existe dentro de la IE mencionada. Según López (2017), el nivel del clima institucional se puede describir de la siguiente manera: *muy alto*, cuando el clima institucional funciona correctamente; *alto*, cuando funciona casi correctamente; *regular*, funciona equilibradamente; *bajo*, el clima institucional no funciona equilibradamente; y *muy bajo*, cuando el clima institucional es totalmente deficiente.

La escala de calificación utilizado es según las dimensiones: *comunicación* (consta de seis ítems), *motivación* (seis ítems) y *confianza* (seis ítems). Donde cada ítem podría asumir el valor entre 1 y 5 (1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = regular, 4 = alto, y 5 = muy alto); y el total de preguntas estuvo compuesto por 18 ítems, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla n° 01:** Escala de calificación

NIVELES	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
	COMUNICACIÓN	MOTIVACIÓN	CONFIANZA	TOTAL
Muy bajo	[6 - 10,8]	[6 - 10,8]	[6 - 10,8]	[18 - 32,4]
Bajo	<10,8 - 15,6]	<10,8 - 15,6]	<10,8 - 15,6]	<32,4 - 46,8]
Regular	<15,6 - 20,4]	<15,6 - 20,4]	<15,6 - 20,4]	<46,8 - 61,2]
Alto	<20,4 - 25,2]	<20,4 - 25,2]	<20,4 - 25,2]	<61,2 - 75,6]
Muy alto	<25,2 - 30]	<25,2 - 30]	<25,2 - 30]	<75,6 - 90]

**Fuente:** elaboración propia, según los resultados del cuestionario.

Seguidamente, el resultado fue:



Tabla n° 02: *Clima institucional*

	CLIMA INSTITUCIONAL	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUY BAJO	0	00.0%
BAJO	0	00.0%
REGULAR	12	63.2%
ALTO	7	36.8%
MUY ALTO	0	00.0%
Total	19	100%
<b>Fuente:</b> elaboración propia.		

De 19 docentes, el 63.2% (12) mencionan que el clima institucional se encuentra en el nivel regular; 36.8% (7) en el nivel alto; pero ninguno se halla en los niveles muy bajo, bajo ni muy alto. Lo que significa, que la mayoría de los docentes, perciben que el clima de la institución es regular; es decir, el clima institucional en la IE “América” del distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica, es equilibrado.

## Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en forma general nos muestran que la mayoría de los docentes perciben que el clima de la institución es regular; es decir, el clima institucional de la plana docente de la IE “América” del distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica, mantiene la comunicación, motivación y confianza de forma equilibrada, pues como se evidencia en la tabla N° 2 más de la mitad de los docentes (63.2%) perciben, sienten y consideran que el clima institucional resulta siendo *regular*; un 36.8% considera *alto*. Esto significa, que los docentes de la IE mencionada, mantienen una comunicación, motivación y confianza equilibrada.

Al contrastar nuestros resultados con otros estudios a nivel nacional, encontramos que el clima institucional se relaciona con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Silva y Matamoros (2018) en su tesis *Clima Organizacional y el Desempeño Académico de los docentes de los Centros de Educación Básica*

*Alternativa Cebas del Ámbito de la UGEL Surcubamba*, obtienen resultados donde el 87% de estudiantes consideró que hay un excelente clima organizacional, mientras que un 13% de estudiantes estimó que el clima organizacional es bueno; el 60% de docentes consideró que hay un excelente clima organizacional, mientras que un 40% de docentes estimó que el clima organizacional es bueno; el 100% de los directores consideró que hay un excelente clima organizacional en su institución; con aquellos resultados afirman que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño académico de los docentes; asimismo, los directores con liderazgo y un trabajo en equipo crean las condiciones para un buen clima organizacional.

Respecto al nivel del clima institucional se puede apreciar algo similar en la tesis de Reátegui (2016), en el que concluye que el clima institucional es regular y recomienda que es necesario desarrollar un estilo de liderazgo que reconozca la labor que se realiza y que promueva el trabajo en equipo. En la investigación de Zea (2017) se concluye que existe una relación positiva entre la gestión y el clima institucional con la satisfacción docente. En consecuencia, podemos afirmar, que el clima institucional es un elemento necesario para lograr el desarrollo integral de los estudiantes, y dicho clima se puede construir a partir de las interacciones de experiencias tanto individuales como grupales, pues todo lo que sucede en la institución afecta e interactúa con todos sus miembros.

En ese sentido, los docentes de la IE “América” deben tomar conciencia de la importancia del clima institucional; realizar un autoanálisis respecto a cómo vienen desarrollando sus labores y cómo direccionan en el proceso de enseñanza con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. También, para fortalecer las dimensiones de confianza, motivación y comunicación en los docentes, es necesario que ellos trabajen colectivamente en las actividades realizadas dentro de su institución y realizar talleres de sensibilización para reforzar la interacción entre ellos.

## Conclusiones

En la dimensión comunicación entre docentes de la IE “América” del distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica, la mayoría (57.9%) de

los docentes perciben que la comunicación dentro de la institución es regular; es decir, la comunicación funciona equilibradamente.

Con relación a la motivación, la mayoría (52.6%) de los docentes muestran una motivación alta, que viene a ser relativamente satisfactoria en dicha institución.

En cuanto a la confianza, la mayoría (57.9%) de los docentes demuestran que la confianza en la institución es regular; esto es, la confianza funciona equilibradamente.

La mayoría de los docentes perciben que el clima institucional de la IE “América” es regular; es decir, el clima institucional mantiene la comunicación, motivación y la confianza de forma equilibrada.

## Sugerencias

Aunque al diagnosticar el clima institucional en la plana docente de la IE “América” no resultó *muy bajo* (desfavorable) y, con ello, no se pudo deducir la existencia de algún agresor ni víctima. El clima institucional, al ser regular (equilibrado), no quiere decir que está bien (favorable), por el contrario se debe atender con el objetivo de evitar cualquier posibilidad de la aparición de relaciones interpersonales de conflicto, que terminen maltratando física y psicológicamente hasta el punto de abandonar la profesión docente para dedicarse a actividades diferentes a la que fueron formados. En ese sentido, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, a partir de las encuestas y del análisis conjuntamente con las conclusiones, se puede mencionar las siguientes sugerencias a fin de contribuir a resolver futuros problemas viabilizando así el logro de los objetivos trazados:

El personal directivo de la IE “América” debe tomar conciencia de la importancia del clima institucional y realizar continuamente talleres orientados a los docentes donde se realice un autoanálisis de cómo vienen desarrollando sus labores en base a la comunicación, motivación y confianza en función a direccionar cada vez mejor el proceso de enseñanza.

Para fortalecer las dimensiones de *comunicación* y de *confianza* en los docentes de la IE “América” se debe promover y generar, en las reuniones colegiadas, espacios donde se trabaje colectivamente con apoyo mutuo y dinámicas para interactuar.

Para fortalecer la dimensión de *motivación* el personal directivo de la IE “América”, debe practicar el estilo de liderazgo que reconozca y premie la labor y desempeño de los docentes promoviendo el trabajo cooperativo con incentivos económicos o de otra índole.

Las autoridades educativas de la DREH y de las UGEL de la región Huancaavelica deben promover y ejecutar programas de capacitación con la finalidad de mejorar el clima institucional de los centros educativos dentro de su jurisdicción.

La DREH y las UGEL deben contribuir en garantizar un clima institucional favorable mediante talleres de sensibilización, realzando su importancia en todos los niveles (Inicial, Primaria y Secundaria).

Para alcanzar un clima institucional favorable (nivel *alto* o *muy alto*) dentro las instituciones educativas la viabilización de estas sugerencias no podrán ser las mismas; sin embargo, dichas acciones son capaces de ser aplicadas con carácter más o menos general, según las particularidades dentro de cada institución.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, L. (2018). El clima institucional y su relación con el desempeño académico de los docentes de la Institución Educativa “Modesto Basadre” de la UGEL Tacna, 2016. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Angulo, O. (2019). Clima institucional y su relación con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho. Lima: Universidad Federico Villarreal.
- Antezana, D., y Ccanto, J. (2015). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local Huancavelica-2012. Huancavelica: UNH.
- Atalaya, O. (2016). Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 - 2013. Lima: UNMSM. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5314/Atalaya\\_jo.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5314/Atalaya_jo.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Bautista, N. (2017). Clima institucional y la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa “Madre Admirable” de la UGEL N° 07 - del Distrito San Luis - 2014. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez-Perú 2012. COMUNICACIÓN, 1(1). <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a03v5n1.pdf>
- Camones, G. (2014). Clima institucional y el desempeño docente en estudiantes del 4to. y 5to. grado de educación secundaria de la Institución Educativa Pública "Pablo Patrón" de Chosica, UGEL N° 06 de Vitarte 2013. Lima-Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Carrasco, S. (2008). Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.
- Castro, S. (2012). Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del Comando Aéreo de Combate N°. 1. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10820/CastroSerranoSandraVictoria2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, Y. (2018). Clima institucional y estrés laboral en la Red Educativa de nivel Primaria de Carpapata-Huancavelica-2014. Huancavelica: UNH. [http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1968/TESIS\\_2018\\_EDUCACI%c3%93N\\_POSGRADO\\_%20YUL%20BRINER%20CASTRO%20REMUZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1968/TESIS_2018_EDUCACI%c3%93N_POSGRADO_%20YUL%20BRINER%20CASTRO%20REMUZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2001). Administración: proceso administrativo (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGrawHill. <https://drive.google.com/file/d/19l2KEXyUOoGka6Sru6bPBQsItAB3ADo7/view?usp=sharing>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Séptima ed.). México: McGrawHill. <https://drive.google.com/file/d/1MsCuXDtEFHxLSLUpf6b8UvIwAUNPbNGi/view?usp=sharing>
- Cueva, Ó. (2018). Clima Institucional y el desempeño laboral en la Institución Educativa Jorge Chávez - Tacna 2017. Lima-Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

- Defensoría del Pueblo. (2006). Con corrupción no hay educación, resultados de la Campaña Piloto "Educación sin Corrupción". <https://es.scribd.com/document/64724358/ConCorrupcion-no-hay-Educacion-Resultados-de-la-Campana-PilotoEducacion-sin-corrupcion>
- Defensoría del Pueblo. (2009). Aportes de la Defensoría del Pueblo para una Educación sin Corrupción. Lima. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/848/484.%20Aportes%20de%20la%20Defensor%20C%20ADA%20del%20Pueblo%20para%20una%20educaci%C3%B3n%20sin%20corrupci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Defensoría del Pueblo. (2018). Vigésimo Primer Informe Anual 2017 (1era. ed.). Lima. [https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/Informe\\_anual\\_DP\\_2017.pdf](https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/Informe_anual_DP_2017.pdf)
- Días, R., y Fernández, D. (2017). Clima organizacional y desempeño docente en los educandos del 5° de secundaria de la Institución Educativa N° 60024 San Juan 2015. San Juan Bautista, Maynas, Loreto: Universidad Científica del Perú - UCP. [http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/281/D%C3%8DAZ-FERN%C3%81NDEZ-1-Trabajo-Clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=\(1987%3A73\)%2C%20%E2%80%9C,prev%C3%A9%20alcanzar%20en%20la%20empresa%E2%80%9D](http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/281/D%C3%8DAZ-FERN%C3%81NDEZ-1-Trabajo-Clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=(1987%3A73)%2C%20%E2%80%9C,prev%C3%A9%20alcanzar%20en%20la%20empresa%E2%80%9D)
- Escalier, C. (2013). Determinación de la relación entre los factores Clima de aula y Estilos de enseñanza del docente en Educación Primaria. Valladolid-España: Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/3894/TFM-G232.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Esplana, R., y Núñez, E. (2017). Síndrome de burnout y clima organizacional en docentes de la Institución Educativa La Victoria de Ayacucho Huancavelica-2017. Huancavelica: UNH. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1112/TP%20-%20UNH.%20ENF.%200090.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fayol, H., y Taylor, F. (1987). Administración industrial y general, principios de la administración científica (Decimocuarta ed.). Buenos Aires: EL ATENEO. [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)
- Gairín, J. (1996). La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- Galimberti, U. (2002). Diccionario de Psicología. (M. Emilia, Trad.) México: Siglo XXI Editores. [https://www.academia.edu/40931211/Galimberti\\_umberto\\_diccionario\\_de\\_psicologc3ada](https://www.academia.edu/40931211/Galimberti_umberto_diccionario_de_psicologc3ada)
- Garzón, S., y Niño, M. (2013). Percepción del clima organizacional en una empresa de vigilancia y seguridad privada de Bogotá. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Glosario Pedagogía. (21 de abril de 2019). Obtenido de <https://glosarios.servidor-alicante.com/pedagogia/clima-institucional>
- Gutiérrez, H. (2001). El maltrato entre iguales por abuso de poder en el ámbito educativo (Bullyng): las aportaciones de la entrevista semiestructurada. Madrid-España: Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/4963?show=full>
- Hinojosa, P. (2018). El clima institucional y la administración de los instrumentos de gestión pedagógica por los docentes de la Institución Educativa Inicial Piloto 67 de Sicuanicusco-2017. Cusco. <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6311/EDMhicrp2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Huaroc, S. (2018). Clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 31540 "Santa Isabel" Huancayo-2016. Huancavelica: UNH.
- Laplanche, J., y Pontalis, J.-B. (2004). Diccionario de psicoanálisis. Buenos Aires: Paidós. [https://www.academia.edu/4502135/Diccionario\\_de psicoanalisis\\_Laplanche\\_y\\_Pontalis](https://www.academia.edu/4502135/Diccionario_de psicoanalisis_Laplanche_y_Pontalis)
- López, J. (2017). Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos. Lima: Universidad de Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE\\_EDUC\\_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE_EDUC_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Luna, L. (2015). Liderazgo directivo y su relación con el clima institucional en la I.E. "José Faustino Sánchez Carrión", distrito Alonso de Alvarado - Lamas - San Martín, 2015. Lima: UNMSM.
- Marcó, F., Loguzzo, H., y Fedi, J. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones (Segunda ed.). Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Miranda, R. (2018). El clima institucional como variable relacionada con la calidad docente de las carreras de computación e informática y enfermería técnica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Manuel Arévalo Cáceres" del distrito de Los Olivos, 2014-II. Lima: Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Morales, E. (2016). Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Navarrete, L. (2019). El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N° 7062 en S.J.M. Lima. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26710/Navarrete\\_PLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26710/Navarrete_PLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pariona, R., y Jeri, Y. (2017). Clima institucional en los docentes de la Institución Educativa "San Agustín" de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo-Ayacucho 2017. Huancavelica: UNH. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1782/TESIS%20PARIONA%20Y%20JERI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quispe, R. (2013). El clima institucional y su relación con la gestión educativa de la IE. N° 113 "Daniel Alomía Robles" UGEL N° 05 - San Juan de Lurigancho - 2011. Lima: UNMSM.
- Reátegui, J. (2016). Evaluación del nivel de clima institucional en La I.E. José María Arguedas distrito de Cacatachi, provincia y región de San Martín. Lima: UNMSM.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas(27), 83-88. [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdlic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdlic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Silva, L., y Matamoros, L. (2018). Clima Organizacional y el Desempeño Académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa Cebas del Ámbito de la UGEL Surcubamba. Huancavelica: UNH.

Zea, N. (2017). Gestión institucional, clima institucional y su relación con la satisfacción docente en los Planteles de Aplicación Guamán Poma de Ayala, Ayacucho, 2015. Lima: UNMSM.