

Competencias profesionales del director y clima institucional en las Instituciones educativas

Professional competencies of the principal and institutional climate in educational institutions

Competências profissionais do diretor e clima institucional nas instituições de ensino



Sergio Renzo Collantes Serna

Renzo_serna_402@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-5667-292X>

Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima, Perú

<https://doi.org/10.59993/simbiosis.V.5i12.112>

Artículo recibido 4 de agosto 2025 | Aceptado 26 de septiembre 2025 | Publicado 22 de octubre 2025

RESUMEN

Palabras clave:
Desempeño docente;
Institucional;
Institución educativa; Director;
Habilidades profesionales

La presente investigación se desarrolló sobre las Competencias profesionales del director y su relación a las Instituciones educativas pertenecientes a la REI 10 - Ugel 02 distrito de San Martín de Porras, cuyo objetivo, identificar el vínculo que hay entre Competencias profesionales del director y Clima institucional. Utilizó metodología con enfoque cuantitativo, nivel relacional y diseño no experimental descriptivo correlacional, con muestra de 77 profesores; y el estadístico rho de Spearman, se realizó la contrastación de las hipótesis respectivas. El resultado en todo el proceso de contrastación es, un 40,3 % de las personas encuestadas consideran que las habilidades profesionales del director en la institución educativa son vistas como "deficientes", mientras que un 20,8 % de los encuestados afirma que las competencias del director son "adecuadas", llegando a concluir, de acuerdo con el objetivo general y mediante el uso estadístico rho. Spearman, aceptando una relación moderada y positiva, 0,787.

ABSTRACT

Keywords:
Teaching performance;
Institutional climate;
Educational institution;
Principal;
Professional skills

This research was conducted on the professional competencies of school principals and their relationship to educational institutions belonging to REI 10 - Ugel 02 in the district of San Martín de Porras. Its objective was to identify the link between the professional competencies of school principals and the institutional climate. A quantitative methodology was used, with a relational level and a non-experimental descriptive correlational design, with a sample of 77 teachers; and Spearman's rho statistic was used to test the respective hypotheses. The result of the entire testing process is that 40.3% of those surveyed consider the professional skills of the principal in the educational institution to be "deficient," while 20.8% of those surveyed affirm that the principal's competencies are "adequate," concluding, in accordance with the general objective and through the use of Spearman's rho statistic, Spearman's rho, accepting a moderate and positive relationship, 0.787.



RESUMO

A presente investigação foi desenvolvida sobre as competências profissionais do diretor e sua relação com as instituições educativas pertencentes à REI 10 - Ugel 02 distrito de San Martín de Porras, cujo objetivo é identificar a ligação existente entre as competências profissionais do diretor e o clima institucional. Utilizou-se uma metodologia com enfoque quantitativo, nível relacional e desenho não experimental descritivo correlacional, com uma amostra de 77 professores; e o estatístico rho de Spearman, foi realizada a verificação das respectivas hipóteses. O resultado de todo o processo de verificação é que 40,3% das pessoas inquiridas consideram que as competências profissionais do diretor na instituição educativa são vistas como "deficientes", enquanto 20,8% dos inquiridos afirmam que as competências do diretor são "adequadas", chegando à conclusão, de acordo com o objetivo geral e através da utilização do rho estatístico, Spearman, aceitando uma relação moderada e positiva, 0,787.

Palavras-chave: Desempenho docente; Clima institucional; Instituição de ensino; Diretor; Habilidades profissionais

INTRODUCCIÓN

En un entorno donde se entiende cada vez más que un ambiente institucional equilibrado es fundamental para una convivencia saludable dentro de la comunidad educativa, resulta indispensable atender las expectativas tanto de los padres como de todos los miembros de dicha comunidad. Se busca contar con líderes y docentes que fomenten climas amables, actuando como ejemplos para los alumnos. Es crucial evaluar y estudiar cómo se vincula un director eficaz con un clima institucional positivo en las instituciones bajo su responsabilidad, con el fin de observar de qué manera puede impulsarse un adecuado desempeño por parte de los profesores, y así, la conexión entre alumnos y aprendizajes están relacionados en el ámbito educativo.

Estamos atravesando un periodo caracterizado por altos niveles de violencia

atribuida a personas involucradas en actividades criminales como el sicariato y el robo, así como la corrupción de algunas autoridades. Tenemos el conocimiento que la sociedad peruana pasa por situaciones de sicariato, extorsiones y otras manifestaciones que no permiten vivir en armonía. También es notorio en los colegios que las personas que las dirigen no muchas veces están capacitadas para ocupar esos cargos, es por ello por lo que se debe tener presente indicadores que permitan elegir a un director de escuela para ocupar dicho cargo, donde la institución tenga a una persona que pueda gerenciar y administrarla de manera correcta bajo los intereses de toda la comunidad educativa. Por todo ello, al tener un director con capacidades apropiadas para ocupar dicho cargo, estaríamos asegurando una institución con clima institucional adecuada y con la seguridad que tanto la calidad educativa y calidad de servicio que brinde la institución será la más idónea.

No podemos dejar de lado la situación a nivel país en la estamos inmersos, como es la democracia, donde se tiene que resaltar la igualdad entre todos sus pobladores, así mismo el respeto y la no discriminación en todas sus vertientes, armonizando nuestras acciones y no generando enconos o conflictos de ninguna manera. No podemos dejar de mencionar a las instituciones educativas, ya que son ellas las formadoras personas que a futura participaran en la administración o gestión en las instituciones educativas.

Es importante tener presente que la relación que hay entre los integrantes de la comunidad educativa sea la apropiada, así mismo esta acción permitiría que actividades como la extracurriculares o curriculares se desarrollen con eficiencia. Debemos recordar que el MINEDU en el

año 2017, mediante los resultados de las evaluaciones PISA, reconoció a Singapur y Finlandia, países que presentan una educación de calidad y con una eficiencia de 87,8% o más.

Esta visión va a permitir visualizar a estos dos países en los primeros puestos en lo que se refiere a educación, superando a otros países. Se ha podido notar la deficiencia en los colegios del país sureño de Chile, en donde las autoridades, como son los directores, la mayoría no cumplen con los indicadores para ocupar dicho cargo, el cual no determina a una autoridad con la capacidad necesaria para realizar las planificación y gestión respectiva de la institución educativas.

Todas estas características se pudieron notar con un deficiente resultado en las pruebas PISA, donde, para el sistema educativo chileno fueron lo más lamentable. Dando lugar una revisión del sistema educativo y notándose que la gran mayoría de directores no cumplían con los indicadores, el cual les permitiría ocupar dicho cargo. Todo esto fue sustentado por el gobierno de Chile, sobre todo por el Ministerio de Educación chileno, 2019.

En el año 2020 la UNESCO recomendó a los directores de todas las instituciones educativas el mantener un adecuado clima institucional, ya que esto permitiría que el diálogo y la buena relación entre los integrantes de la comunidad sean aprovechados para poder discutir acerca de las acciones y actividades que se tengan que realizar en la institución. En el Perú se notó en el año 2018 un surgimiento del sistema educativo peruano, los profesores al evaluar a los estudiantes, se notó que los estudiantes lograron niveles de aceptación alto, así como el nivel de rendimiento catalogado como sobresaliente alto y satisfactorio.

En el año 2021 el PEN afirmó que había gran importancia para los directores contar profesores debidamente capacitados, el cual les permitiría realizar una labor encomiable, para bien de la institución. También Calle en el año 2019, afirmó que, en una institución educativa, donde el clima institucional es el adecuado, el rendimiento académico de los estudiantes mejora, y por consiguiente la calidad educativa a nivel institucional es la adecuada. Teniendo como conclusión del presente trabajo, que, en una institución educativa, donde el clima institucional sea el mejor, se observan mejores profesores con capacidades muy relevantes, y con alumnos con un desarrollo intelectual adecuado.

MÉTODO

Esta investigación se realizó en las Instituciones educativas de la REI 10 - UGEL 02 - San Martín de Porras, 2023, las cuales presentaron una población de 96 profesores para el estudio realizado, donde se pudo extraer una muestra para la aplicación de la encuesta mediante una fórmula matemática propuesta por Cruz, Olivares y Gonzales (2018), obteniendo la cantidad de 77 profesores. Se utilizó para el desarrollo el método hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo para examinar la conexión entre las competencias profesionales del director y el contexto institucional, presentando un nivel de investigación relacional con diseño no experimental descriptivo correlacional.

El instrumento de recolección o encuesta se confeccionó teniendo como parámetro el estilo Likert, en el cual se aplicó 20 preguntas con cinco respuestas alternativas: nunca, casi nunca, a veces, siempre y siempre. El fin de la encuesta fue hallar respuestas que vayan en busca de información acerca de las variables de estudio, ya que se

elaboró una encuesta para cada variable: competencias profesionales del director y clima institucional.

El instrumento de recolección de información primero fue evaluado mediante el estadístico alfa de Cronbach, dando un valor de 0,83 para la variable competencias profesionales y 0,85 para la variable clima institucional, para obtener su confiabilidad y luego mediante el juicio de expertos, para confirmar su validez y pueda ser aplicado a la muestra de estudio. La aplicación respectiva se llevó a cabo mediante la autorización de las autoridades de cada institución educativa. El análisis de toda la información obtenida se realizó mediante programas estadísticos como son Excel 10 y SPSS 26.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los datos correspondientes a las competencias profesionales del director, obtenidos a partir del análisis de las respuestas emitidas por los participantes. Estos resultados permiten identificar las áreas de mayor fortaleza y aquellas que requieren desarrollo, según la percepción recogida.

Tabla 1. Evaluación de las competencias del director, clima institucional y motivación docente

Categoría	Competencias profesionales del director	Clima institucional	Motivación
Bueno	16 (20,8%)	19 (24,7%)	18 (23,4%)
Regular	30 (39,0%)	27 (35,1%)	28 (36,4%)
Malo	31 (40,3%)	31 (40,3%)	31 (40,3%)
Total (n)	77	77	77

Los resultados integrados evidencian una tendencia homogénea en las tres dimensiones evaluadas —competencias del director, clima institucional y motivación docente—, donde la categoría “Malo” predomina en todos los casos con un 40,3 % de las respuestas, correspondiente a 31 docentes. Esta coincidencia revela una percepción generalizada de insatisfacción en la gestión directiva y en las condiciones institucionales, así como una baja motivación del profesorado. Asimismo, las categorías “Regular” ocupan el segundo lugar (entre 35 % y 39 %), mientras que las valoraciones “Buenas” son minoritarias (entre 20 % y 25 %). Esta distribución

sugiere que, si bien existen ciertos aspectos aceptables, predominan las debilidades estructurales y de liderazgo pedagógico que afectan el clima organizacional y la motivación del personal docente.

En conjunto, los datos reflejan la necesidad de fortalecer las competencias profesionales del director como elemento clave para mejorar tanto el clima institucional como la motivación de los docentes, factores directamente vinculados con la calidad educativa y la gestión escolar efectiva.

Tabla 2. Evaluación general de la comunicación, estrategias didácticas y ambiente laboral

Categoría	Comunicación	Estrategias didácticas	Ambiente laboral
Bueno	15 (19,5%)	12 (15,6%)	24 (31,2%)
Regular	20 (26,0%)	42 (54,5%)	37 (48,2%)
Malo	42 (54,5%)	23 (29,9%)	16 (20,8%)
Total (n)	77 (100%)	77 (100%)	77 (100%)

La integración de los resultados de las tres variables evidencia diferencias notables en la percepción docente sobre los factores comunicativos, didácticos y laborales dentro de la institución educativa. En primer lugar, la comunicación presenta una valoración predominantemente negativa, con un 54,5 % de respuestas en la categoría “Malo”, lo que indica debilidades significativas en los canales de información, coordinación y diálogo institucional. Esta situación refleja posibles problemas de liderazgo comunicativo y escasa participación colaborativa entre los miembros de la comunidad educativa.

Por su parte, las estrategias didácticas son evaluadas principalmente como “Regulares” (54,5 %), lo que sugiere un nivel medio de aplicación pedagógica, con docentes que, si bien aplican recursos y metodologías, aún requieren fortalecer la innovación y el uso de estrategias diversificadas que respondan a las necesidades del estudiantado. Finalmente, el ambiente laboral muestra la percepción más favorable del conjunto: el 48,2 % de los docentes lo califican como “Regular” y un 31,2 % como “Bueno”, evidenciando un entorno institucional relativamente estable, con niveles aceptables de convivencia y colaboración, aunque no exento de áreas de mejora. En conjunto, los resultados permiten concluir que los aspectos comunicativos

constituyen la principal debilidad institucional, seguidos por las estrategias didácticas, mientras que el ambiente laboral se perfila como la variable con mejor percepción. Esta tendencia sugiere que fortalecer la comunicación interna y la gestión pedagógica impactaría positivamente en la motivación y el clima laboral, contribuyendo al mejor desempeño del personal docente y a la calidad educativa institucional.

Tabla 3. Correlación entre las competencias profesionales del director y variables institucionales

Variables relacionadas	Coefficiente Rho de Spearman (ρ)	Significancia (p)	Nivel de correlación	N
Competencias profesionales ↔ Clima institucional	0,787**	0,000	Positiva moderada	77
Competencias profesionales ↔ Motivación docente	0,399**	0,000	Positiva baja	77
Competencias profesionales ↔ Comunicación	0,573**	0,000	Positiva moderada	77
Competencias profesionales ↔ Estrategias didácticas	0,784**	0,000	Positiva moderada	77
Competencias profesionales ↔ Ambiente laboral adecuado	0,838**	0,000	Positiva alta	77

Los resultados muestran correlaciones positivas y significativas entre las competencias profesionales del director y todas las variables institucionales analizadas. Las relaciones más fuertes se observan con el ambiente laboral ($p = 0,838$) y el clima institucional ($p = 0,787$), evidenciando que un liderazgo competente favorece un entorno laboral armónico y un clima organizacional saludable. También se hallan correlaciones moderadas con estrategias didácticas ($p = 0,784$) y comunicación ($p = 0,573$), mientras que la relación con motivación docente ($p = 0,399$), aunque significativa, es de menor intensidad. En conjunto, los datos confirman que el desempeño directivo incide positivamente en la dinámica institucional y el bienestar docente.

Discusión

La verificación de la hipótesis general busca determinar si hay una relación significativa entre las habilidades profesionales del director y el ambiente institucional. Los hallazgos revelan un valor $p = ,000$ y un Rho de Spearman de ,787. A partir de este dato, se puede concluir que sí hay una conexión directa entre las habilidades

profesionales del director y el clima de la institución. Este resultado está en línea con los hallazgos de CusiHuaman (2019), quien en su investigación establece relación, Aprendizaje organizacional y Competencias del director. Tomando como base a MacClelland (1973, p. 24), su estudio se enfoca en la importancia de las competencias, vinculándolas directamente con la calidad de los resultados en el ámbito educativo.

La verificación de la primera hipótesis particular busca determinar la existencia de una conexión significativa entre las habilidades profesionales del director y la motivación; los hallazgos indican un valor p de ,000 y un Rho de Spearman de ,399. Con base en estos resultados, concluyéndose la relación Motivación y competencias del director. Este hallazgo guarda ciertas similitudes con lo expuesto por Ventosilla (2017), quien, en su investigación, identificó una relación con un coeficiente de Spearman de 0,704. Estos resultados se interpretan a través de la teoría de Palma (2004), que define el clima laboral como la percepción de diversos aspectos relacionados con el entorno de trabajo, lo que permite ser un indicador diagnóstico que guía las acciones preventivas y correctivas necesarias para mejorar y

fortalecer la eficacia de los procesos y resultados organizativos (p.10).

La verificación de la segunda hipótesis específica busca entender la conexión relevante entre las habilidades profesionales del director y la comunicación. Los hallazgos indican un $p = ,000$ y un Rho Spearman de $,573$. A partir de estos resultados, se concluye que hay una relación significativa entre las habilidades del director y la comunicación. Este resultado se asemeja en cierta forma al estudio de Cusihuaman (2019), quien en su trabajo de tesis llegó a una relación con el objetivo de su investigación con un valor de Spearman de $0,86$. Asimismo, hay una concordancia parcial con las afirmaciones de Valderrama, Rojas y colaboradores (2003), quienes sostienen que las instituciones educativas deben establecer un diálogo directo con otras entidades socializadoras y modificar sus estrategias comunicativas pedagógicas.

La verificación de la tercera hipótesis específica busca determinar la conexión significativa estrategias pedagógicas empleadas y competencias del director. Los hallazgos revelan un $p = ,000$ y un Rho Spearman de $,784$. A partir de este dato, se concluye que hay una relación significativa entre las competencias profesionales del director y las estrategias pedagógicas. Este resultado guarda cierta similitud con lo expuesto por Leyva (2017), quien en su estudio menciona la existencia de relación Trabajo en equipo y perfil del director; en su tesis, obtuvo un valor de Spearman de $0,704$ en relación con su objetivo de investigación. Estos hallazgos se interpretan a la luz de la teoría de Carrasco (1997), que sostiene que el diseño de la estrategia didáctica debe surgir de una reflexión cuidadosa y marcar el camino que tanto quienes enseñan cómo quienes aprenden deben seguir para edificar y reconstruir

el conocimiento, logrando así las metas y objetivos propuestos.

La comprobación de la cuarta hipótesis específica tiene como objetivo analizar la relación significativa entre las competencias del director y el entorno laboral. Los resultados obtenidos señalan un valor de $p = 0,000$ y un coeficiente de correlación de Spearman de $0,838$. A partir de estos datos, se deduce que hay un vínculo significativo entre las capacidades profesionales del director y un ambiente laboral positivo. Estos resultados coinciden con la investigación realizada por González en 2019, quien, en su estudio sobre la evaluación del clima laboral y su efecto en el desempeño de los docentes, reportó una correlación con un valor de Spearman de $0,933$. La interpretación de estos hallazgos se fundamenta en la teoría expuesta por Palma en 2004, quien argumenta que "el clima laboral se entiende como la evaluación de elementos ligados al entorno de trabajo, pudiendo actuar como un indicador que guía las acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el rendimiento de los procesos y los resultados en las organizaciones" (p.10).

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten concluir que, según el coeficiente de correlación de Spearman, existe una relación positiva y de intensidad moderada entre las competencias profesionales del director y diversos factores institucionales analizados. En particular, se observó una correlación moderada ($p = 0,787$) con el clima institucional, lo que indica que un liderazgo profesional sólido contribuye al fortalecimiento de un ambiente organizacional favorable. De igual modo, la relación positiva con la motivación docente ($p = 0,399$) evidencia que las

competencias directivas inciden en el compromiso y la disposición de los profesores hacia su labor educativa.

Asimismo, la correlación moderada identificada con la comunicación ($p = 0,573$) refleja que el desarrollo de habilidades profesionales favorece los procesos comunicativos dentro de las instituciones educativas. En cuanto a las estrategias didácticas, la asociación positiva y moderada ($p = 0,784$) demuestra que una gestión pedagógica eficaz del director influye directamente en la calidad de las prácticas de enseñanza. Finalmente, la relación positiva y alta ($p = 0,838$) con el ambiente laboral confirma que el ejercicio competente del liderazgo directivo promueve entornos de trabajo colaborativos, armónicos y orientados al desarrollo institucional.

REFERENCIAS

- Aldaz, A. D. R., Alvarado, W. Y., Castro, N. A., y Fajardo, C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382–1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Almeida, M. (2020). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *Revista Electrónica Entrevista Académica*, 2(5), 85–95. <http://www.eumed.net/rev/reeta>
- Brito, G. (2020). El entorno laboral y su conexión con el rendimiento en el trabajo: Análisis de un caso en la institución educativa réplica Aguirre Abad, situada en la localidad de Guayaquil [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/edug/51491/1/TESIS%20TERMINADA.pdf>
- Ferraro, C. (2023). Liderazgo pedagógico: El rol del director frente al desarrollo profesional docente [Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12163>
- González, [Inicial del nombre]. (2019). Percepciones de los docentes sobre el entorno organizacional y su vínculo con el sentimiento de pertenencia a una institución educativa pública en Itagüí, Colombia [Trabajo de grado, Universidad de Medellín]. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6229/T_ME_412.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gutiérrez, J. (2022). La relación entre el clima organizacional y el rendimiento de los docentes en las escuelas primarias. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.619>
- More, Y Morey, A. (2021). Gestión del entorno institucional y desempeño del personal docente en la Institución Educativa N.º 7044 San Martín de Porres, situada en Chorrillos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(spe2), 00006. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Morillo Cano, J., Villareal Ger, M., Alonzo Pico, O., y Aveiga Hidalgo, M. (2022). Estudio estadístico sobre la relación entre la administración del clima institucional y el rendimiento de los educadores universitarios. *Revista Investigación Operacional*, 43(3), 382–391.
- Orejuela, S. (2019). El contexto laboral y su influencia en el desempeño de los profesores en la institución educativa Francisco José Polit Ortiz, situada en la parroquia Virgen de Fátima – Yaguachi [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/4740/Orejuela%20Franco%20Patricio%20Harold.pdf?sequence=1>
- Ortiz, A., Losada, A., Rubiano, A., Franco, A., Panesso, B., Aguirre, B., ... Castillo, Y. (2022). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia (A. Rodríguez, J. Pérez, y E. Montero, Eds.). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- Paca, A y Quinteros, F. (2024). Habilidades digitales en la administración de directores de escuelas públicas pertenecientes a una red en la ciudad de

- Lima, 2023 [Trabajo de investigación de maestría, UCV]. RI-UCV.
- Rojas, A. (2023). Clima institucional y rendimiento docente en las instituciones educativas de Ate, Lima – 2023 [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio Institucional – UCV.
- Ruiz, D. (2020). Relación entre el clima organizacional en las instituciones y el rendimiento de los docentes. HOLOPRAXIS Ciencia, Tecnología e Innovación, 4(1).
<https://www.revistaholopraxis.com/index.php/ojs/article/view/128/pdf>
- Sahney, D. (2022). Relación del liderazgo educativo del director, el clima escolar, el desempeño laboral de los maestros y el rendimiento de los estudiantes. Revista de Administración en Educación, 148–166.
- Sevedon, S. (2023). Administración escolar y estrategias de enseñanza en profesores de educación secundaria de una institución educativa estatal, UGEL Piura, 2022 [Trabajo de investigación de maestría, UCV]. Repositorio Institucional – UCV.