

Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana



THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE DEVELOPMENT OF SCHOOL MANAGEMENT OF THE PRESCHOOL OF THE METROPOLITAN UNIVERSITY

López Brito, Rainer Ernest

 Rainer Ernest López Brito
Universidad Metropolitana, Venezuela

REVISTA EDUCARE
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela
ISSN: 1316-6212
ISSN-e: 2244-7296
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 26, núm. 2, 2022
revistaeducareupelib@gmail.com

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/375/3753481008/>

Resumen: Este artículo se planteó como objetivo determinar la importancia del clima organizacional del Preescolar de la Universidad Metropolitana (Pre-UNIMET) y el desarrollo de su gestión escolar. Se sustentó en los tópicos de clima organizacional, gestión educativa, liderazgo, comunicación y en los aportes de las teorías: jerarquía de necesidades, motivacional y relaciones humanas. El estudio se llevó a cabo fundamentado en una investigación descriptiva con diseño de campo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario; lo cual permitió el posterior análisis de los resultados. Entre las conclusiones destacan las evidencias de opiniones adversas entre el personal en cuanto al desarrollo del clima organizacional y a la gestión escolar, lo que propició un espacio adecuado para que los procesos inherentes a la gestión escolar pudieran desarrollarse y para que el personal pudiera desempeñarse mejor.

Palabras clave: ambiente laboral, comunicación, clima organizacional, gestión escolar, liderazgo.

Abstract: In this article, the objective was to analyze the organizational climate of the Preschool of the Metropolitan University (Pre-UNIMET) and the development of its school management. It was based on the topics of organizational climate, educational management, leadership, communication and the contributions of the theories: hierarchy of needs, motivational and human relations. The study was carried out based on descriptive research with field design. The survey technique was used for data collection, and a questionnaire as the instrument; which allowed the subsequent analysis of the results. Among the conclusions, the evidence of adverse opinions among the staff regarding the development of the organizational climate and school management stands out, which provided an adequate space for school management development and a better performance from the staff.

Keywords: work environment, communication, organizational climate, school management, leadership.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión educativa, el estudio del clima organizacional representa una herramienta estratégica, por lo que esta investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar del Preescolar de la Universidad Metropolitana (Pre-UNIMET), lo cual permitió que directivos y docentes reconocieran los componentes de su ambiente laboral, y utilizar esa información para tomar decisiones que estuviesen orientadas a crecer, aprender o reaprender y avanzar de cara a crear un mejor lugar para todos, minimizando posibles barreras que pudieran limitar su desarrollo organizacional.

Cabe destacar que una de las teorías que sustentó este estudio es la teoría de Maslow, considerando que la motivación laboral es un aspecto fundamental en toda institución, en consecuencia, en la medida en que los empleados perciban que tienen satisfechas sus necesidades, podrán o no coadyuvar al logro de las metas. De allí la importancia del clima organizacional en la gestión escolar, para crear los procesos y condiciones para que cada integrante de esta institución pueda desarrollar su potencial, dependiendo de los niveles intrínsecos y extrínsecos de sus necesidades; contribuyendo con su trabajo a elevar su calidad educativa.

Igualmente, esta investigación se enriqueció de los aportes de la teoría de los dos factores de Herzberg, cuya principal contribución fue haber permitido distinguir la importancia de la satisfacción como resultado de la motivación y la insatisfacción como consecuencia de aspectos de higiene (similares a las necesidades primarias en la teoría de Maslow), por lo que se consideró relevante para reconocer las implicaciones existentes entre gerentes y empleados.

Otro de los soportes teóricos lo constituyó la Teoría de las Relaciones Humanas, por el énfasis planteado en las relaciones interpersonales, en la cual se expone cómo el comportamiento de las personas está asociado a un conjunto de factores motivacionales que pueden impulsar e incrementar la satisfacción y el rendimiento.

De igual forma, el trabajo se enmarca en la teoría de la comunicación, expuesta por Serrano, quien afirmó que “la comunicación humana se refiere, como la animal, a los estados del propio actor y de su ecosistema natural, pero, además, hace referencia al ecosistema artificial que el propio hombre ha producido y al universo gnoseológico de la cultura, las ideas y los valores (Serrano, 1982, p.32); lo cual sirvió de modelo para reconocer los componentes dialécticos que subyacen en las relaciones humanas que se establecen como parte del clima organizacional de esta organización educativa.

En este orden de ideas, el clima organizacional es entendido por Espinoza (2019) como “las percepciones que asumen miembros de una organización para la cual trabajan, y la calidad de su interacción y la motivación que presentan sus participantes influyendo decisivamente en su desempeño” (San Miguel y Duque, citado en Espinoza, 2019, p. 33). Por lo tanto, para este estudio se asume el clima organizacional como ese conjunto de características del Preescolar que están presentes en su ambiente de trabajo. que pudieran incidir en la calidad, eficiencia y eficacia como institución educativa, así como en el desempeño de sus integrantes.

Hoy, más que en ningún otro momento en las organizaciones educativas, el rol del director, subdirector o coordinador tiene una trascendencia significativa, ya sea por su posición de liderazgo o por su rol gerencial, considerando que ejercer estos cargos trae implícito una serie de responsabilidades, Graffe (2002), en su artículo sobre Gestión Educativa para la Transformación en la Escuela señala en sus conclusiones que:

Las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitando el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela (Graffe 2002, p.513).

También resaltan en estas responsabilidades: orientar, conducir las tareas que implican la docencia, administrar la institución escolar, manejar las relaciones con los diversos entes involucrados, mantener el foco de los objetivos institucionales, velar por la colectividad involucrada con la escuela, así como brindar lo mejor para la educación de sus estudiantes (Graffe, 2002; Soto, 2001).

Desde esta perspectiva, un gerente educativo es un profesional con una serie de responsabilidades, funciones y competencias que orientan las labores de las personas que están a su cargo, con miras a garantizar el servicio educativo basado en un proyecto educativo establecido, en este caso en la Unimet.

En consecuencia, la gestión escolar es según Correa, Álvarez. y Correa (2010) ese conjunto de acciones técnico-administrativas, que permiten el accionar de la institución educativa, que se permea a través de sus planes y proyectos, buscando impactar a la comunidad educativa y asegurar una educación de calidad.

Dentro de esta perspectiva en el Pre-UNIMET, ubicado en el municipio Sucre del Estado Miranda, el cual cuenta entre su personal con una (1) directora, una (1) subdirectora, una (1) docente especialista, cinco (5) docentes de aula y ocho (8) asistentes docentes, se ha estado observando una situación en el ambiente organizacional que puede estar afectando la gestión escolar y se consideró debía ser estudiada.

Según información recabada por parte de algunos actores de la institución, a través de entrevistas informales, se señalan aspectos relacionados con la poca participación en la toma de decisiones para el desarrollo de actividades y proyectos de la institución educativa, ya que la acción gerencial del personal directivo pareciera mantener el control de las decisiones, lo que podría estar generando barreras y conflictos en los procesos de gestión y comunicación.

Al parecer, algunas docentes y asistentes de aula se muestran poco receptivas ante las sugerencias, incluso, algunas de estas señalan que, en ocasiones, no se sienten atendidas en cuanto a sus inquietudes. Aunado a ello, estas docentes señalan que algunas funciones de la subdirectora son limitadas en función del rol que debería desempeñar; igualmente, el personal docente expresa incomodidad y manifiesta dificultades en el proceso de la comunicación organizacional.

Lo anterior, planteó la necesidad de revisar y estudiar las formas en las que se están relacionando en el interior del equipo, cómo está siendo percibido el ambiente laboral y por ende si están satisfechos o no en su lugar de trabajo, qué los motiva y cómo cooperan entre ellos, la manera de comunicarse, el proceso de toma de decisiones, así como el liderazgo; permitiendo comprender el impacto y la efectividad de estos elementos en el quehacer educativo.

Dada todas las consideraciones expuestas surge la necesidad de realizar una investigación que permita revisar la importancia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar del Preescolar de la Universidad Metropolitana (Pre-UNIMET).

SUSTENTO TEÓRICO

Clima Organizacional

El concepto clima organizacional al que también se le refiere con otras denominaciones, tales como “ambiente organizacional”, “ambiente laboral” e incluso como “clima laboral” (García e Ibarra, 2012), es definido por Chiaveneto como “la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)” (2006, p.122). Esta definición es ampliada al añadir que “el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)” (Chiaveneto, 2006, p.321).

Otros autores, al definir y caracterizar el concepto de clima organizacional, han enfatizado más en la percepción que tienen los empleados de las condiciones objetivas y/o subjetivas, que en dichas condiciones en sí mismas. Méndez (2006) es uno de estos casos:

...se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006)

Entre las definiciones o conceptos mencionados, en este trabajo se asumió clima organizacional como el conjunto de características de cualquier institución, que están presentes en un ambiente de trabajo. En ese sentido, es significativo acotar que dichas características pueden ser percibidas de diversas formas por las distintas personas que laboran en este lugar y, por ende, afectar el comportamiento laboral, así como la eficiencia y los logros de las metas establecidas. Los diferentes referentes del área exponen elementos diversos al describir el clima organizacional, por lo que se tomaron en consideración los aportes de autores, Brunet (1987), quien resalta la importancia del liderazgo, motivación, productividad y el cumplimiento de las metas, Chiaveneto (2006) que destaca la prioridad que tiene el ambiente psicológico lo que se traduce en el ambiente laboral, y Méndez (2006) el cual añade lo relacionado a la toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que permiten al otro percibir la organización de otra manera, participar en ella y tener una actitud, sea esta favorable o no.

Gestión Escolar

Como en toda organización, las instituciones educativas requieren liderazgo efectivo orientado al logro de sus fines, en este caso formativos, prefigurando la relación entre ambiente laboral y gestión escolar. Así, en este contexto, el Director debe ser un líder que propicie una sana convivencia escolar; organizando, desarrollando y evaluando las diferentes acciones y responsabilidades propias de la gestión escolar, para lograr la participación de la comunidad educativa a la hora de tomar decisiones, en consecuencia, como cualquier líder, debe dotarse de las habilidades comunicativas acordes a las distintas instancias de la organización escolar, fomentando el diálogo, el seguimiento, la autoevaluación y el control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que dan orientación y sostenibilidad a la institución.

Correa et al (2010) definen la gestión educativa como:

Un proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano (Correa et al., 2010, p.13).

En cuanto a gestión escolar, entendida como un proceso que determina las acciones administrativas, entiéndase como: organización, coordinación, control entre otras, que permitan el cumplimiento de los objetivos, dando respuesta y a favor de la comunidad. Los autores Correa et al (2010), consideran que es necesario atender las necesidades educativas y generar procesos de interacción entre las partes involucradas a favor de mejorar los elementos que componen la organización, esto implica asumir el liderazgo para el alcance de los objetivos organizacional, en ese sentido, son estos los componentes que se discurren deben estar contemplados en el estudio de la gestión escolar.

METODOLOGÍA

Siguiendo a Vieytes (2004) esta investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, orientado hacia la búsqueda de un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente

y generalizable acerca del clima organizacional del Preescolar de la Universidad Metropolitana (Pre-UNIMET) y el desarrollo de la gestión escolar procurando su explicación y la generación de las conclusiones.

Según Fernández, Hernández y Batista (2010) esta investigación se encuentra enmarcada dentro de una investigación descriptiva, tuvo como objetivo describir las características del clima organizacional de esta organización educativa del nivel de preescolar y adicionalmente, analizar el desarrollo de la gestión educativa.

Asimismo, el estudio se ubicó en un diseño de campo cuyo proceso de recolección de información se llevó a cabo en la institución educativa antes mencionada, para ello se tomó el 100% de la población al considerarse un número manejable tal como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 1
Población y Muestra del Estudio

Cargo	Muestra
Director(a)	1
Sub-dirrecto(a)	1
Docente de aula	5
Asistente de aula	8
Docente especialista	1
Total de la Población y Muestra	16

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario, dirigido al personal directivo y personal docente, contentivo de una serie de 21 ítems, apoyados en una escala tipo Likert con respuestas de cinco alternativas (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo). Dicho instrumento tras el proceso de validación por juicio de tres expertos se transcribió en una plataforma online (encuestafacil.com), a la que cada miembro del equipo pudo acceder de acuerdo con su disponibilidad de tiempo.

Para la validación se aplicó el juicio de expertos, para el cual se seleccionaron tres especialistas, uno dada su experticia en clima organizacional, para observar en particular los elementos relacionados a este aspecto, otro dirigió sus opiniones y enfoque a observar los aspectos conducentes a la gestión escolar y por último la experta en redacción considero el instrumento desde su construcción, fondo y forma para su presentación, para que emitieran su valoración sobre éstas. Adicionalmente se les pidió que evaluaran la correspondencia entre los objetivos planteados en la investigación y las preguntas, la redacción y la representatividad de los ítems propuestos, así como, la congruencia y claridad de los ítems.

La confiabilidad del instrumento se determinó a través de una prueba piloto que se practicó en nueve (09) sujetos no muestrales, considerando que se trata de una población pequeña, en ese aspecto tal como lo plantea Arias (2012) “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será# necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá# investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p.83).

Dicho esto, para estimarla se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, a partir del Software IBM SPSS versión 25 para Mac. Sabiendo entonces que sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00), tal como lo establece Hamdan (1994), que para el entendimiento práctico de descifrar la dimensión del coeficiente de confiabilidad puede orientarse, a través de una escala de confiabilidad que va desde un rasgo no confiable hasta el altamente confiable, se determinó que el instrumento tuvo un índice de 0,903; el cual representa una alta confiabilidad.

Una vez descritos los aspectos técnicos del instrumento aplicado se presenta a continuación la operacionalización de las variables del estudio, en el cual se especifican cada uno de los ítems correspondientes al cuestionario.

TABLA 2
Clima Organizacional

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
	El clima organizacional es un fenómeno interviniente que corresponde al ambiente laboral, donde están presente las relaciones interpersonales, la motivación, comunicación, toma de decisiones y productividad para el cumplimiento de las funciones dentro de la organización.	Ambiente Laboral	Relación con el ambiente laboral educativo
		Comunicación	Características Formas
		Motivación	Estímulo Satisfacción laboral
		Toma de decisiones	Participación en la toma de decisiones
		Productividad	Desempeño del grupo
		Relaciones interpersonales	Cooperación Conducta Organizacional
	La gestión escolar tiene que ver con las acciones que mediante el liderazgo de la organización concibe los objetivos organizacionales y desde esa gestión se vela por su cumplimiento.	Cumplimiento de los objetivos organizacionales	Aceptación de los objetivos
			Logro de los Objetivos
		Liderazgo	Liderazgo (en función del rol que desempeña)

Procedimiento

El cuestionario fue enviado a las direcciones de correo electrónico de los participantes en el estudio, usando los datos recibidos de la dirección de la institución. La comunicación incluyó un documento con la información básica de la investigación y sus objetivos y el enlace de acceso a la plataforma en la que se transcribió el cuestionario.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

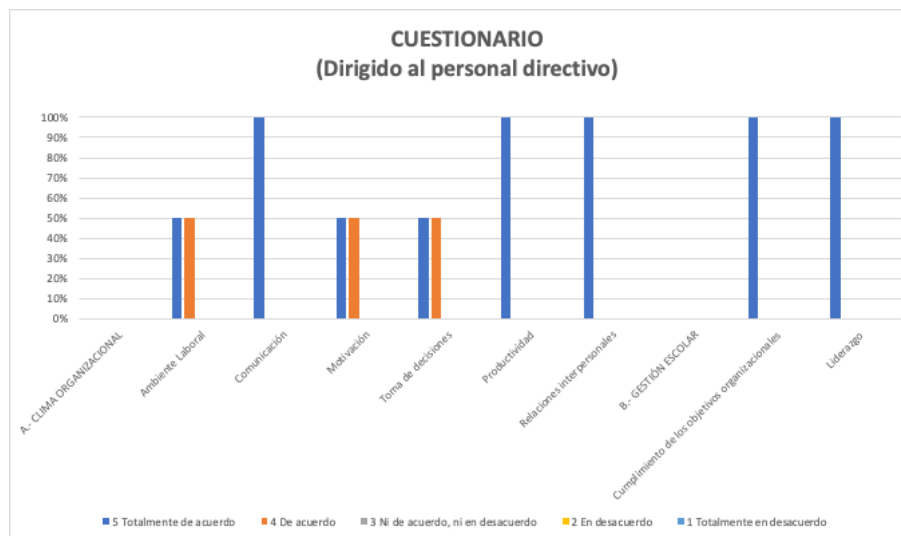


GRÁFICO 1

Resultado del cuestionario dirigido al personal directivo por dimensiones.

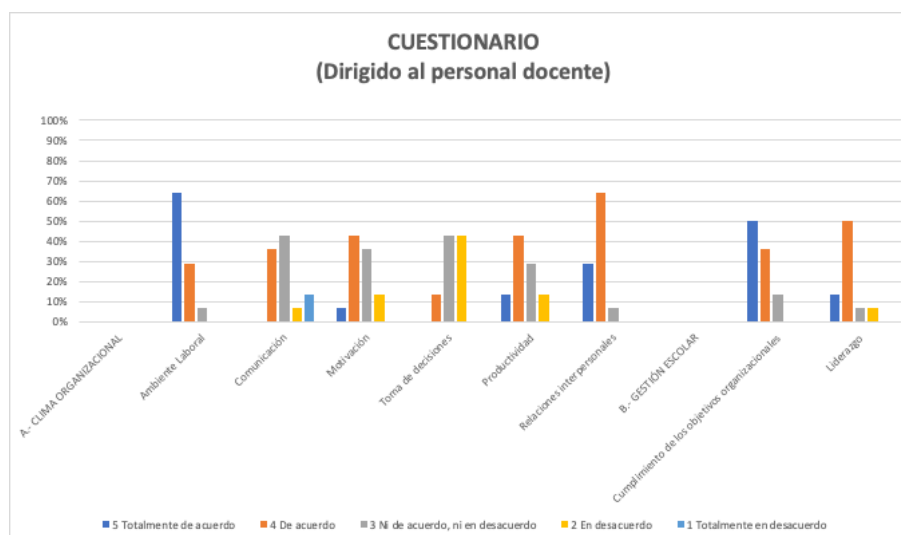


GRÁFICO 2

Resultado del cuestionario dirigido al personal docente por dimensiones.

Al analizar los resultados de la encuesta del personal directivo y docente, tomando como punto de partida las dimensiones ambientes laboral, comunicación, motivación, toma de decisiones, productividad y relaciones interpersonales, para la variable Clima Organizacional, se encontró que:

Con respecto al ambiente laboral, los miembros del personal directivo expresan estar completamente de acuerdo (50%) y de acuerdo (50%), que la conducta que asume el grupo ante el ambiente laboral es adecuada. Al consultar al cuerpo docente, un porcentaje mayor, es decir el sesenta y cuatro por ciento (64%) está completamente de acuerdo y un veintinueve por ciento (29%) está de acuerdo, sin embargo, el siete por ciento (7%) emite una opinión neutral en este ítem (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

En relación con la comunicación, de acuerdo con los resultados presentados, el cien por ciento (100%) de los encuestados del personal directivo respondió estar totalmente de acuerdo en cuanto a considerar las formas de comunicación como manera de mejorar las relaciones interpersonales. En contraparte los resultados de los docentes indican que, el treinta y seis por ciento (36%) manifiesta estar de acuerdo con las

formas de comunicación utilizadas en la organización para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional, cuarenta y tres por ciento (43%) está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta premisa, otro siete por ciento (7%) se declara en desacuerdo y un catorce por ciento (14%) está totalmente en desacuerdo.

Al explorar la dimensión de la motivación, desde la perspectiva del personal directivo, un cincuenta por ciento (50 %) está totalmente de acuerdo en que el trabajo que realizan es reconocido adecuadamente, el otro cincuenta por ciento (50 %) está de acuerdo con ello también. Por su parte los docentes, según los resultados, el siete por ciento (7%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en cuanto al reconocimiento que reciben por su esfuerzo en el trabajo que realizan, el cuarenta y tres por ciento (43%) indicó estar de acuerdo, el treinta y seis por ciento (36%) ni en ni de acuerdo ni en desacuerdo y el catorce por ciento (14%) está en desacuerdo.

Según los resultados presentados en los ítems relacionados con la toma de decisiones, el cincuenta por ciento (50%) del personal directivo respondió estar totalmente de acuerdo con la participación del grupo de docentes en la toma de decisiones en la institución mejorando así el clima organizacional el otro cincuenta por ciento (50%) manifestó estar de acuerdo con este enunciado. Por su parte de acuerdo a los resultados presentados al revisar lo que indican los docentes el catorce por ciento (14%) de los encuestados respondió a estar de acuerdo con que el grupo participa en la toma de decisiones en la institución y que ello permite mejorar el clima organizacional, el cuarenta y tres por ciento (43%) manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a esto y el otro cuarenta y tres por ciento (43%) en desacuerdo.

En los ítems asociados a la dimensión productividad, los resultados arrojaron que cien por ciento (100%) está totalmente de acuerdo en cuanto a la consideración de su desempeño dentro del grupo de la organización escolar favoreciendo el clima organizacional, lo cual hace pensar que los directivos del plantel desempeñan una labor que beneficia el clima organizacional en la institución y que éstos reconocen su labor y su cumplimiento. Los encuestados emiten los siguientes resultados catorce por ciento (14%) está totalmente de acuerdo en que el desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional, cuarenta y tres por ciento (43%) está de acuerdo con este hecho, veintinueve por ciento (29%) indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un catorce por ciento (14%) está en desacuerdo con que el desempeño del grupo.

Para la dimensión relaciones interpersonales, el cien por ciento (100%) del personal directivo manifiesta estar totalmente de acuerdo con respecto a su perspectiva sobre la cooperación que tienen con los docentes para el logro del buen clima organizacional. En esa misma indagación según los resultados recabados, los docentes encuestados señalan que el veintinueve por ciento (29%) está totalmente de acuerdo con esta premisa, el otro sesenta y cuatro por ciento (64%) está de acuerdo, y un siete por ciento (7%) manifiesta estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con los enunciados presentados.

Al observar los resultados de la encuesta en las dimensiones cumplimiento de los objetivos organizacionales y liderazgo, para la variable Gestión Escolar, se halló que:

Conforme a los resultados presentados, el cien por ciento (100%) de los encuestados del personal directivo, respondió estar totalmente de acuerdo en cuanto a que los objetivos planteados en la institución son acordes a los fines educativos e institucionales, favoreciendo la gestión escolar y los objetivos del Pre-UNIMET. Los docentes encuestados indican que el cincuenta por ciento (50%) de estos está totalmente de acuerdo en que los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales, treinta y seis por ciento (36%) está de acuerdo con esto y un catorce por ciento (14%) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El cien por ciento 100% del personal directivo está totalmente de acuerdo, al considerar que su conducta como líderes de la organización favorecen el clima organizacional. Según los resultados presentados por los encuestados del personal docente, el catorce por ciento (14%) manifiesta estar totalmente de acuerdo referente al tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, considerando que éste es acorde con los objetivos planteados, cincuenta por ciento (50%) está de acuerdo con esta premisa, siete por ciento (7%) indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un veintiún por ciento (21%) dice estar en

desacuerdo y un siete por ciento (7%) totalmente en desacuerdo. Si bien en este ítem hay un 64% del personal que considera acorde el tipo de liderazgo, no puede menospreciarse la opinión del otro treinta y cinco por ciento (35%) del grupo.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información recogida en el instrumento señala que:

a. Parra Fernández et al (2018) destacan que el logro de los objetivos de las organizaciones tiene que ver con la manera en que estas entienden todos los factores que conforman el clima organizacional y que cuando las responsabilidades están claras, además de estar planificadas, existe mayor garantía de alcanzar el éxito. Estos enfatizan la importancia de tomar en cuenta el ambiente laboral, así como, las inquietudes e ideas de los empleados, ya que todo esto permitirá que sientan que todo ello es importante y necesario para alcanzar las metas propuestas.

En consonancia con estas expresiones, la mayoría del personal docente y directivo consideró estar de acuerdo con que el comportamiento del grupo ante el ambiente organizacional reflejado en el desarrollo de sus funciones para el logro de los fines institucionales es favorable. Lo que puede denotar al comparar estas apreciaciones con lo planteado por Parra Fernández y sus colegas que la gestión propende a ser exitosa si existe un buen ambiente laboral y una acorde conducta organizacional.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de los encuestados, que manifestó no estar de acuerdo con que la conducta del grupo sea favorable para el logro del clima organizacional y por ende de un buen ambiente laboral, lo cual es preocupante a partir del señalamiento sobre la importancia de tomar en cuenta a los empleados en sus inquietudes e ideas, por lo que se supone necesario atender a estas personas para mantener la armonía en el ambiente laboral.

b. Otro factor importante del clima organizacional es la comunicación, en torno a esto, la mayoría de los docentes consultados manifestó inconformidad con la forma como se presenta en el equipo, lo cual se asocia con las relaciones interpersonales, motivación y toma de decisiones. Esto guarda coincidencia con los hallazgos de Toapanta, et al (2020) quienes identificaron que la comunicación por canales inapropiados aunado a la poca posibilidad de participación en la toma de decisiones afecta negativamente el ánimo de los docentes lo que está relacionado con la gestión los procesos educativos y la calidad del desempeño docente.

En contraste, el personal directivo manifiesta que las formas y características en la comunicación utilizada en el equipo favorecen el éxito del clima organizacional, estas discrepancias de percepción afectan negativamente el proceso.

c. Bermúdez (2018) en su investigación sobre el clima organizacional considera imperante revisar cómo los docentes perciben a su organización y el liderazgo de sus directivos, así como la preocupación o no de estos por satisfacer sus necesidades y resolver los problemas que les aquejan, ya que así, estos elevarían su motivación hacia el trabajo y aumentaría la satisfacción por realizarlo.

En la población estudiada un alto porcentaje de los docentes tienen una apreciación neutral o negativa con respecto a recibir un estímulo acertado que favorezca el clima organizacional, lo cual influye en pro de su actividad dentro de la institución. Esto quiere decir que la mayoría de los docentes perciben que no reciben reconocimiento por el trabajo que realizan en la escuela. No obstante, una minoría expone que su esfuerzo es reconocido y al mismo tiempo los directivos consideran que brinda estímulo cuando el docente cumple con sus funciones y que sienten reconocimiento por el trabajo realizado por ellos como gerentes.

En consideración con lo anterior se hace relevante el desarrollo de habilidades de reconocimiento y liderazgo empático por parte de los directivos como una forma de aportar a un adecuado clima organizacional, lo que mejora una gestión escolar.

d. Seguidamente considerando el factor de toma de decisiones, la mayoría de los docentes considera que el grupo no participa activamente en los procesos decisorios de la institución, expresan que no son tomados

en cuenta, aunque los directivos respondieron que la participación del grupo es importante en la toma de decisiones y que sus opiniones como gerentes son tomadas en cuenta por el grupo favoreciendo el clima organizacional; incluso, desde su óptica ellos sí toman decisiones considerando al grupo docente.

Estas discrepancias coinciden con las recomendaciones de Bermúdez (2018) cuando establece que “el liderazgo directivo debe ser el estilo democrático donde la participación de los docentes juega un papel importante para tener mejor clima organizacional” (p.44). En este caso la percepción de los docentes de no ser tomados en cuenta podría estar afectando el clima organizacional y los directivos pueden ser ajenos a esta realidad.

e. La mayoría de los docentes, al igual que los directivos están de acuerdo con su propio desempeño como favorecedor del clima organizacional y ven al grupo como un equipo productivo. Vale la pena destacar que existe un porcentaje de los docentes que no expresó estar de acuerdo o desacuerdo frente a este aspecto. Lo anterior coincide con Ortiz-Campillo et al (2019) quienes estudiaron la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral, concluyendo que alcanzar un buen clima permitirá lograr altos niveles de productividad.

f. Para Aucancela (2016) Las relaciones interpersonales son la base de la interacción entre los integrantes de cualquier organización, razón por la cual, en el ámbito laboral, deben darse de tal manera que permitan fomentar un ambiente de cordialidad y cooperación, sin descartar, incluso, que puedan surgir vínculos afectivos extensibles al contexto social. Esto está en consonancia con los hallazgos de esta investigación en cuanto a las relaciones interpersonales, ya que la mayoría de los docentes, así como el personal directivo consideraron estar de acuerdo con la existencia de un clima de cooperación entre los compañeros para la gestión escolar, sin embargo, una minoría expresó que no existe tal cooperación. Una vez más se hace importante diseñar estrategias para incluir las percepciones disímiles dentro del equipo.

En relación con el desenvolvimiento de la gestión escolar del Preescolar UNIMET al explorar los elementos relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el liderazgo, se concluye lo siguiente:

a. En cuanto al liderazgo la mayoría de los docentes opinan estar de acuerdo con el tipo de liderazgo que se ejerce en la escuela, tanto el individual en función de sus tareas, como el llevado por los gerentes institucionales. Si bien sobre este aspecto hay un grupo importante del personal que está de acuerdo con el tipo de liderazgo, la opinión de la otra parte del grupo, que representa un treinta y cinco por ciento (35%), no puede obviarse, ya que el liderazgo implica el impulso de una gestión escolar eficaz. Así, Brunner y Elacqua (2003), señalan que, a nivel general el liderazgo educativo, puede verse, como una habilidad clave para la gestión eficaz de las instituciones escolares y de sus integrantes, generando condiciones laborales óptimas para los docentes.

b. Con relación al cumplimiento de los objetivos planteados en la institución, el mayor porcentaje de docentes está de acuerdo con la aceptación y logro de los mismos, al igual que el personal directivo, que coincide con este aspecto, aun cuando algunos docentes refirieron no estar de acuerdo o en desacuerdo con este punto, en concordancia con Chiavenato (2006) quien señala que “las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacción y ventajas personales que lo justifiquen” (p. 298). Es posible asumir que el buen clima organizacional de la institución esta aportando al logro de los objetivos institucionales.

Aunado estos aspectos anteriores, es importante presentar como un elemento considerable, las diferencias que el personal docente manifiesta frente al personal directivo en torno a su posición ante el clima organizacional y la gestión escolar, ya que, en una gran parte de los indicadores de las variables estudiadas, el personal directivo manifestó encontrarse satisfecho, mientras que para los docentes es más variada, mostrando incluso ítems donde estos están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Podría decirse que los resultados reflejan opiniones opuestas, lo que no apoya a que el desarrollo del clima organizacional se de en buenas condiciones o que la gestión escolar se ejecute de la mejor manera posible por estas contradicciones.

Es interesante observar como la dimensión de productividad y cumplimiento de metas, son aspectos que, según la información recabada, están fortalecidos, sin embargo, en torno a la comunicación, motivación y relaciones interpersonales, no tanto. Esto permitiría deducir que se ha hecho un buen trabajo en establecer roles y objetivos, más aún habría un espacio de mejora para trabajar las habilidades blandas.

CONCLUSIONES

En cuanto a la importancia que tiene el clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar en el Preescolar UNIMET, puede decirse que este es fundamental en la gestión escolar, por cuanto el análisis de los factores de ambas variables permitió la verificación de las fortalezas y debilidades presentes en dicha institución, en coincidencia con las recomendaciones de Mamani (2018) quien determino la existencia de una relación directa y altamente significativa entre: a) clima organizacional y desempeño docente; b) la planificación del trabajo pedagógico y la estructura del clima organizacional; y c) entre la recompensa como parte del clima organizacional y la gestión de los procesos de la enseñanza y el aprendizaje como parte del desempeño docente y sugiere considerar cómo, en efecto, el clima organizacional puede llegar a convertirse en un elemento influyente en la gestión escolar.

Un clima organizacional que proporcione un espacio seguro, donde el ambiente laboral, la comunicación, motivación, toma de decisiones, productividad y las relaciones interpersonales estén garantizadas para sus actores (en este caso los docentes), propiciará que tengan un desempeño óptimo. Y cuando se habla de ese desempeño se hace referencia a la gestión escolar, que es donde converge todo lo relacionado con brindar a los estudiantes, quienes son el centro del currículo, una educación de calidad.

Es importante señalar que el gerente debe asumir el compromiso para mantener y potenciar las fortalezas que tenga el equipo, así como trabajar en apoyar e identificar los posibles focos donde haya debilidad y que no estén promoviendo un buen el clima organizacional y por ende la gestión escolar, tanto por parte de los propios gerentes como del personal docente que labora en la institución.

Un personal que se siente identificado con la organización, donde se considera tomado en cuenta, percibe un liderazgo a seguir y por supuesto encuentra una comunicación efectiva, va a trabajar en pro de los objetivos propuestos, haciéndolo de manera armónica y con calidad. En cuanto al liderazgo que ejercen los responsables de la organización, es importante considerar cómo es llevado a cabo, influye de manera positiva o negativa en los demás, e impacta directamente en la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral.

Si bien el gerente educativo tiene una alta responsabilidad en propiciar un buen ambiente laboral y por ende un mejor clima organizacional, hay que tener claro que no es el único responsable, lo que sí debe hacer es crear las instancias para que todos de alguna manera estén satisfechos, se sientan escuchados y den lo mejor de sí, de cara a sus funciones.

Entendiendo entonces que el clima organizacional, involucra todo lo ya expuesto, queda claro que este debe propender a una buena gestión escolar, de manera que permita un impacto positivo en su quehacer. Y si dicha gestión se trata de llevar de manera sistémica las acciones administrativas del ámbito escolar, en pro de garantizar la calidad educativa, es evidente que, si es bueno el clima organizacional, las personas harán mejor su trabajo y de hacer esto bien, los resultados terminan siendo lo que se espera.

Para finalizar, revisar y seguir investigando sobre el tema del clima organizacional y de cómo se desarrolla la gestión escolar, una relación que puede tener distintas variables, más allá de las discutidas en esta indagación, unas que incluso podrían ser trabajadas y discutidas de manera individual, permitirá seguir entendiendo que para vislumbrar instituciones educativas de calidad y capaces de enfrentar los cambios que trae el acontecer diario, es necesario indagar de manera profunda el accionar de una organización educativa, estimando que para hacerlo mejor hay que revisar donde están las oportunidades de cambio, sin dejar de lado lo que se está haciendo bien.

REFERENCIAS

- Aguado Maldonado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación) http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Arias, F. (2012) *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Alonso, L. (1994). Sujeto y discurso, el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En: Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Angulo, E., Linares J. y Villalobos F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 6, (2): 298-318.<file:///C:/Users/ydiaz03/AppData/Local/Temp/Dialnet-FuncionesDirectivasYPerfilDeCompetenciasDelGerente-6436495-1.pdf>
- Aucancela, M. (2016). *La mediación de conflictos y la convivencia escolar de los niños y niñas del quinto año de educación básica de la Unidad Educativa Santa Rosa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20255/1/MYRIAM%20AUCANCELA-TESIS.pdf>
- Axelrod, (1990). *La evolución de la cooperación*. Universidad de Stanford.
- Ballestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación* (3° Ed.). Caracas: P1 Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación (cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo: Ediluz.
- Bermúdez, M. (2018). *Clima organizacional y liderazgo directivo en los docentes de Comas, Lima*. (Tesis para obtener el título profesional de segunda especialidad en Gestión Educativa y Acreditación). Facultad de Educación e Idiomas, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Bisquerra, R. (2003). *Educación Emocional Para La Convivencia: Las Competencias Emocionales*.
- Bolaños, M. (1998). La Calidad de la educación para el siglo XXI. *Revista del Consejo Nacional Técnico de la Educación*.
- Brönstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, XXVI, (51), 26-37 ISSN: 0120-4823. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=860/86005104>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Trillas.
- Canale, M. (1995). De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje. En: Llobera, M., *Competencia comunicativa, documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*, pp. 63-81. Madrid: Edelsa.
- Cangana, N. (2018). *Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, Año 2014*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Carbó, J., y Pérez, M. (1996). El liderazgo. En: *El capital humano y la empresa: los recursos humanos, la clave de la competitividad*, (Ed.. Especial cinco Días), (159-181). Madrid: Coopers&Lybrand.
- Carbone, R. (2008). *Situación de liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Cardona, D., y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 (2), 41-150.
- Carrasco, A. (2013). *El discurso de los directores sobre la gestión escolar: de administradores a gestores en una institución educativa*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116481>
- Cervantes, E. (1998). *Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo*. México: Ediciones Castillo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ma. edición). <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. Ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Colmenares, R. (2013). *Influencia de la comunicación como estrategia gerencial en la gestión del directivo*. (Trabajo como requisito parcial para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional). UPEL – IPRAEL, Maracay. https://www.academia.edu/31929211/influencia_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_del_directivo
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGrawHill.
- Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó. <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagedestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Correa, F. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1
- Crissien, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios, (54),59-83. ISSN: 0120-8160. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20605404>
- Dattilio F., y Padesky C. (2000). *Psicología organizacional*. Brasil: Artes Médicas.
- Díaz-Bravo L., Torruco-García U., Martínez-Hernández M. y Varela-Ruiz M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2 (7),162-167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>.
- Espinoza, L. (2019). *El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo*. (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación con mención en Gerencia Educativa)
- Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú# Decana de América. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10524/Espinoza_ll.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández C., Hernández-Sampieri, R. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta edición). México: Editorial Mcgraw Hill.
- Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12 (16).<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- García García, B., & Patjane Nakid, K. (2005). Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla (Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes.). Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf
- García, I. (2006). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *UNI-revista - Vol. 1* (3). Recuperado: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/7329>.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*.http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, 23(68), 495-517. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es
- Hamdan González, N. (1994). Métodos estadísticos en educación. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 36(1),147-158. <https://Dx.Doi.Org/10.4067/S0718-07052010000100008>
- Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. (s/f). LosRecursosHumanos.com [Página web en línea]. <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

- Mamani, Y. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en profesoras de nivel inicial del Distrito de Puno, Ugel Puno*. (Trabajo como requisito para optar el grado académico de Magister Scientiae en Educación Mención Educación Intercultural). Universidad Nacional Del Altiplano, Escuela De Posgrado, Maestría En Educación.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos modelos e instrumentos* (2 ed.). Bogotá: Magisterio.
- Morles, V. y Muñoz, A. (S.F.). *Manual sobre las pruebas de rendimiento escolar: Guía para su preparación, ejecución y análisis*. Caracas: Colegial Bolivariana.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación vol. 33* (2), 153-170. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L., Coronell-Cuadrado, R. (2019). *Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional* (Vol. 14, Número 2). Revista Latinoamericana de Hipertensión. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3289/IncidenciaClimaOrganizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palacios, M. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí Ecuador (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Parra Fernández, M., Duran, S. E., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P., & Ramírez, J. (Eds.). (2018). *Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla* (Vol. 39, Número 50). Espacios. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación, 17* (2), 357-69. Doi. 10.5294/edu.2014.17.2.9 (www.ride.org.mx) <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3693/3658>
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar en la Secretaría de Educación Pública (SEP). *Antología de gestión escolar* (pp. 35-58). México: SEP.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. (1º. Ed.). Caracas: Panapo.
- Quero Virla, Milton (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos, 12*(2), 248-252. ISSN: 1317-0570. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99315569010>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (2017). *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibidos por el personal de un grupo de colegios adventistas ubicados en la Unión Colombiana del Norte durante el curso escolar 2016*. (Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación) Universidad de Montemorelos, Facultad de Educación, Colombia.
- Ruíz, C., (s/f). Confiabilidad De Un Instrumento.
- Sabino, C. (2002). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Vol. 1* (3), 5, Universidad de Viña del Mar, Chile. [LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99315569010)
- Serrano, M. y Piñuel, J. (1982). Teoría de la Comunicación I-Epistemología y análisis de la referencia. *Cuadernos de la Comunicación*. 2ª edición revisada y ampliada. Madrid. <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/2640/1/Martin%20Serrano.pdf>
- Sierra, R. (1995). *Técnicas de investigación social teoría y ejercicios*, (Décima edición). Madrid: Editorial Paraninfo.
- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* (Primera Edición), 127-162. (dspace.uib.es) http://cvsline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacio_nal_y_liderazgo.pdf
- Toapanta, V., Gómez, R. & Vera, R. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas grado bachiller: caso Colegio Quito. *Revista Conrado, 16* (S1), 150-156. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1535/1519>

- Uribe, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas Para La Eficacia Escolar: Experiencia Del Modelo De Gestión Escolar De Fundación Chile Reice. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol.5, (5e), 149-156. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025022.pdf>
- Valencia G. (2009). Claves para la cooperación: una visión desde la economía política. En: Diálogos de Derecho y Política, (Nº 2). Antioquia, Colombia. <https://www.researchgate.net/publication/254427602>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=747/74711353004>
- Villegas, L. (2016). Clima organizacional y realidad educativa: un repensar desde los escenarios de la contemporaneidad. En *ARJÉ Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 10* (18), enero– junio 2016, pp.55-61. <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj18/art06.pdf>
- Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. (Trabajo de grado). Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1