

Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta – Ayacucho

Norma Rivas Martínez

Filiación: Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta-Perú

Correo electrónico: norimal914@gmail.com

ORCID 0000-0002-4718-9301

Recibido 20 de mayo de 2021

Aprobado 31 de mayo de 2021

Resumen

La investigación se realizó teniendo como objetivo conocer la relación que existe entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel de educación primaria en la zona urbana del distrito de Huanta. Investigación de tipo descriptivo y diseño correlacional. En ella se utilizó como instrumento el cuestionario sobre gestión educativa y clima organizacional que fue aplicado a una muestra de 80 docentes. El tratamiento estadístico se realizó haciendo uso de la prueba Taub de Kendall debido a que los valores presentados por los instrumentos se encuentran en escala ordinal. Asimismo, el resultado obtenido permite concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. ($t_b=0,701$, $p=0,000 < 0,05$).

Palabras clave: Gestión educativa, clima organizacional, realización personal, comunicación.

Educational management and organizational climate in public educational institutions of primary education level of Huanta - Ayacucho

Abstract

The research was carried out with the objective of knowing the relationship that exists between educational management and the organizational climate in educational institutions of primary education level in the urban area of the Huanta district. Descriptive research and correlational design. In it, the questionnaire on educational management and organizational climate was used as an instrument, which was applied to a sample of 80 teachers. The statistical treatment was carried out using the Kendall's Tau test because the values presented by the instruments are on an ordinal scale. Likewise, the result obtained allows to conclude that there is a significant relationship between educational management and the organizational climate in educational institutions of primary education level in the urban area of the Huanta district. ($t_b = 0.701$, $p = 0.000 < 0.05$).

Key words: Educational management, organizational climate, personal fulfillment, communication.

Introducción

La gestión educativa, entendida como “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (Rico, 2016, p.57). Es un factor fundamental en la mejora de la calidad educativa en su conjunto, de ahí que en los últimos años se viene implementando diversos programas dirigidos a los directores de las instituciones educativas públicas con la finalidad de mejorar su gestión. Sin embargo, a la fecha se tiene ciertas reservas sobre el cumplimiento de sus objetivos, debido a que en muchas de las

instituciones educativas, estos directivos que fueron parte de este programa han sido desaprobados por los docentes de sus instituciones educativas, situación que amerita ser investigada.

Por otro lado, en las instituciones educativas el clima organizacional es otro de los elementos determinantes para la buena marcha, el cual es considerado como un “conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. (Iglesias y Sánchez, 2015, p.2). En efecto, muchas instituciones consideran de importancia abordar este tema, debido a que el clima organizacional puede generar la diferencia entre una institución con buen nivel de desempeño docente otras con bajísimos niveles debido a los conflictos internos que estos puedan tener.

Precisamente, la investigación que se presenta se realizó teniendo como problema de investigación ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel de educación primaria en la zona urbana del distrito de Huanta? Y por otro se estableció como objetivo, conocer la relación que existe entre las variables en estudio, cuyos resultados se presentan en el presente artículo.

La gestión educativa y clima organizacional

La gestión tiene que ver con la visión integral de las condiciones y posibilidades objetivas de una institución para el logro de las metas trazadas institucionalmente. Esta es definida como el conjunto de acciones sistematizadas de los objetivos en un determinado plazo establecido, es una de las acciones principales de la administración, es la conexión entre la planificación y las metas que se desea lograr.

Para la UNESCO (2012) “la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación.

Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica” (p.26). Al respecto, Botero (2008), precisa que “La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p.64). Asimismo, la gestión educativa “puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías”(p.2).

Lo expuesto permite sostener que “la gestión educativa está orientada a permitir la integración de todos los actores de la institución, desde una perspectiva participativa y encaminada hacia la toma de decisiones óptimas y direccionadas hacia propósitos que aporten al mejoramiento de la educación”. (Rico, 2016, p.59). Es decir, “la Gestión Educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control”(Chacón, 2014, p.154), en este punto es importante tener presente que es en la etapa de planificación donde se debe reflexionar en equipo respecto a la búsqueda de alternativas de solución sobre los diversos problemas que aqueja a la educación.

Desde esta perspectiva se entiende que la gestión educativa es un proceso organizado que tiene como finalidad la mejora de los procesos buscando la optimización en la gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria. La institución educativa es autónoma y mantiene independencia para determinar el tipo de gestión educativa a elegir; sin embargo, esta debe guardar coherencia con las necesidades educativas y los aspectos normativos que regulan la marcha de las instituciones educativas.

La gestión educativa no solo se encuentra relacionada con el interior de

la institución, sino también con el contexto externo. “La multiplicidad de la relación interna/externa y los parámetros de la gestión sugieren que el sujeto responsable de la gestión, no tiene que ser necesariamente pensado como un sujeto individual, sino que éste puede ser un sujeto colectivo o un sujeto participativo”. (Cassasus, 1999, p.32)

Por otro lado, de acuerdo a la UNESCO (2011) la gestión educativa para ser concretada en las instituciones educativas se dimensionan en: gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria.

En la dimensión institucional, se ofrece un mecanismo para el análisis y la sistematización de las actividades relacionadas con los aspectos estructurales de las instituciones educativas, relacionados con el estilo de funcionamiento que cada institución tiene establecido. “Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución)” (UNESCO, 2011, p.35).

Dimensión pedagógica. Esta dimensión está relacionado con la labor fundamental de la institución educativa y sus integrantes que son parte de ella, es decir se encuentra directamente relacionado con el proceso de enseñanza aprendizaje. Esta dimensión “incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos” (UNESCO, 2011, p. 35). Asimismo, comprende la labor de los maestros, las estrategias didácticas, el manejo de los planes y programas, el proceso de enseñanza y la formación continua de los maestros.

Dimensión administrativa. En esta dimensión se consideran las “acciones

y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones” (UNESCO, 2011, p.36). Esta dimensión se encuentra orientada hacia la búsqueda de la conciliación de los intereses particulares con las de la institución, con la finalidad de conllevar a la toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales.

Dimensión comunitaria. “Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (UNESCO; 2011, p. 36). De igual modo hace alusión a la relación interinstitucional y social, en las que se consideran a las municipalidades, padres de familia, la iglesias y demás instituciones, con la finalidad de establecer alianzas estratégicas buscando la mejora de la calidad educativa.

Por otro lado, respecto al clima organización, este es entendido como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Chiang, Salazar, Huerta, y Nuñez, 2008, p.2). En la misma tendencia, Martínez (2012) precisa que "De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p.46). Es decir el clima organizacional es: “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (Edel, García y Casiano, 2007, p. 33).

Asimismo, Robbins y Judge (2009) consideran que la denominación clima organizacional “Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p.551).

Lo anterior permite sostener que la percepción que expresan los docentes, se encuentra directamente relacionado con el sentimiento que posee sobre la marcha interna de la institución, referido al trato que recibe de parte de los directivos, administrativos y docentes de la institución, que contribuye a la convivencia interna óptima o conflictiva.

El clima organizacional, de acuerdo a Rambay, San Miguel y Duque (2017), se encuentra compuesto por tres elementos: equidad, innovación y afiliación

La equidad. Este elemento hace referencia a la percepción que tienen los docentes respecto al trato igualitario que posibilita generar confianza entre los integrantes de la institución y una convivencia armónica.

La innovación. Esta referido a la percepción que se tiene sobre la generación de cambios orientados a la creatividad en los docentes con la finalidad de la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, así como en el aspecto estructural a nivel de la institución.

La afiliación. Es la percepción que presentan los docentes respecto a su identidad con la institución, es el sentimiento de unidad entre sus integrantes, de tal manera que genere espíritu de cohesión interna contribuyendo de esta manera al fortalecimiento institucional.

Por otro lado, las dimensiones en las que se sustenta el trabajo de investigación se basan en Palma (2004) quien considera que son cinco

los factores que permiten medir esta variable:

Realización personal. Esta dimensión está referido a la posibilidad que le ofrece la institución para el desarrollo profesional en el marco de la formación continua y que le permita posibilidades en su crecimiento profesional, de tal manera se sienta realizado profesionalmente.

Involucramiento laboral. Está relacionado con la identificación del docente con la institución, sus valores y su compromiso institucional para el logro de las metas trazadas y el desempeño docente que permita brindar una educación de calidad.

Comunicación. Esta dimensión se refiere al nivel de celeridad, fluidez, coherencia, claridad y pertinencia de la comunicación respecto al funcionamiento institucional. Se entiende que una institución muestra nivel de efectividad en su productividad cuando muestra niveles positivos de comunicación entre sus integrantes, caso contrario se presenta serias limitaciones a nivel institucional.

Condiciones laborales. Es la percepción que tienen los docentes respecto a la distribución oportuna y pertinente de los medios y recursos materiales, así como los aspectos económicos necesarios para el cumplimiento de las labores encomendadas de manera eficiente y oportuna.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló sustentada en el tipo descriptivo, al respecto Bernal (2016) considera que estas investigaciones “muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc., pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos,

etc.”(p.143).

Asimismo, la investigación se desarrolló desde un diseño correlacional, que a decir de Quispe (2012) “Este diseño tiene la particularidad de realizar una investigación en una sola muestra, pero en el que se investigan dos o más variables con el propósito de determinar el grado de relación existente entre ellos; para el que utiliza la técnica estadística de análisis de correlación” (p.86).

La población de estudio estuvo conformada por 120 docentes del nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. La muestra en la que se concretó la investigación estuvo conformada por 80 docentes, esto debido a que se utilizó la técnica muestral no probabilística y de manera específica la selección intencional debido a que no todos los docentes mostraron su predisposición para contribuir con las respuestas en los cuestionarios distribuidos.

Por otro lado, la técnica utilizada para la recopilación de la información fue la encuesta y que esta se concretó a través del cuestionario, que según Bernal (2016) “es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación” (p.245). Estos instrumentos lograron su validez de contenido a través de juicio de expertos quienes lograron calificar con un 0,85% de validez de contenido; asimismo, fueron sometidos a una prueba de confiabilidad interna cuyo resultado muestra una consistencia interna de 0,91 lo que permite afirmar que son instrumentos fiables para la obtención de la información.

Resultados y discusión

Tabla 1
Prueba estadística sobre la hipótesis general

Medidas simétricas					
		Error estandarizado			Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,701	,103	6,781	,000
N de casos válidos		80			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En la tabla se puede apreciar un valor equivalente a 0,701 con el que se demuestra la presencia de una muy buena y directa relación entre gestión educativa y clima organizacional. De igual modo, se puede apreciar un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$. Resultado que permite rechazar la H_0 y aceptar la H_a y concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta.

Tabla 2
Prueba de la primera hipótesis específica

Medidas simétricas					
		Error estandarizado			Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,712	,146	4,204	,000
N de casos válidos		80			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Los resultados que se muestran en la presente tabla permiten observar un valor equivalente a 0,712 resultado que muestra una muy buena y

directa relación entre gestión educativa y la realización personal. Asimismo, se puede observar un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$. Resultado que permite rechazar la H_0 y aceptar la H_a y concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y la realización personal en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta.

Tabla 3
Prueba de la segunda hipótesis específica

Medidas simétricas					
		Error estandarizado			Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,688	,206	3,311	,001
N de casos válidos		80			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

De acuerdo a los datos que se muestran en la presente tabla se puede visualizar un valor equivalente a 0,688 resultado que permite determinar la presencia de una buena y directa relación entre gestión educativa y el involucramiento laboral. De igual modo, se puede observar un nivel de significancia igual a $0,001 < 0,05$. Resultado que permite rechazar la H_0 y aceptar la H_a y concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y el involucramiento laboral en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta.

Tabla 4
Prueba de la tercera hipótesis específica

		Medidas simétricas		
		Error		Significación aproximada
		Valor	estandarizado asintótico ^a	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,860	,106	3,102
N de casos válidos		80		,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En la tabla se puede apreciar un valor equivalente a 0,860 resultado que permite afirmar la presencia de una muy buena y directa relación entre gestión educativa y la comunicación. Asimismo, se puede observar un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$. Resultado que permite rechazar la H_0 y aceptar la H_a y concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y la comunicación en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta.

Tabla 5
Prueba de la cuarta hipótesis específica

		Medidas simétricas		
		Error		Significación aproximada
		Valor	estandarizado asintótico ^a	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,801	,099	8,210
N de casos válidos		80		,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Los resultados que se muestran en la presente tabla permiten observar un valor equivalente a 0,801 resultado que muestra una muy buena y directa relación entre gestión educativa y las condiciones laborales.

Asimismo, se puede observar un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$. Resultado que permite rechazar la H_0 y aceptar la H_a y concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y las condiciones laborales en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta.

Discusión

“La gestión educativa se encarga de estudiar las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los respectivos proyectos educativos institucionales particulares o específicos, y generales o globales, en ámbitos diversos del mundo educativo” (Mora, 2009, p.2). En este sentido, en el campo de la gestión educativa no solo interviene el personal administrativo o alguna institución descentralizada del ministerio de educación, sino, intervienen además diversas personalidades que generan vida institucional de manera directa o indirecta.

Por otro lado, el clima organizacional es entendido como “el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado” (.Charry, 2018, p. 28). En efecto, el clima organizacional se encuentra relacionada a las características que presenta cada institución y que estas son exclusivas a cada una de ellas, y es en función de ella la percepción que se genera en sus integrantes.

El desarrollo de la investigación que se presenta, se realizó con la finalidad de conocer la relación que existe entre la gestión educativa y el clima organizacional, cuyo resultado permite concluir que existe una relación significativa entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. Resultado que es respaldada por la

investigación realizada por Tinco (2016) en la que concluye que “El nivel de Gestión Educativa está relacionado directa y significativamente con el nivel del Clima Organizacional de las Instituciones educativas primarias” (p. 105). Esto significa que una buena gestión educativa es concomitante con un buen clima organizacional en las instituciones educativas.

Asimismo, respecto a las hipótesis específicas se concluye que existe una relación significativa entre la gestión educativa y la realización personal, el involucramiento laboral, la comunicación y las condiciones laborales en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. Resultado que es corroborado por la investigación realizada por Ayma (2018) en la que concluye que un “31,3% de la variabilidad del clima organizacional contribuye a la gestión educativa de las instituciones educativas de secundaria del distrito Villa el Salvador” (p.200). En base a este resultado se puede afirmar que un buen clima organizacional es base para la marcha de una buena gestión educativa. Al respecto, Torres y Zegarra (2015) precisan que “ el clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas Bolivarianas de la UGEL Puno, favoreciendo o desfavoreciendo el grado de desempeño con respecto los fines de la misma” (p.6).

Sobre la base de estos resultados se puede afirmar que el fortalecimiento de las instituciones educativas requiere una buena gestión educativa y un buen clima organizacional, para ello es fundamental que los miembros de una determinada institución, sean estos directivos, docentes, administrativos y estudiantes, contribuyan al establecimiento de una buena relación interpersonal, comunicación y sobre todo un buen clima organizacional, solo en esa medida es posible lograr que las instituciones educativas trasciendan en la vida académica..

Conclusiones.

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. (tb=0,701, $p=0,000 < 0,05$)

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la realización personal en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. (tb=0,712, $p=0,000 < 0,05$)

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el involucramiento laboral en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. (tb=0,688, $p=0,001 < 0,05$)

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la comunicación en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. (tb=0,860, $p=0,000 < 0,05$)

Existe relación significativa entre la gestión educativa y las condiciones laborales en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la zona urbana del distrito de Huanta. (tb=0,801, $p=0,000 < 0,05$)

Referencias

Ayma, M. (2018). Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de villa el salvador, Lima 2017.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1217>

Botero C. Carlos A. (2008). Cinco tendencias de la gestión educativa. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

<http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa>.

Cassasus, J. (1999). *La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>

Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20 (2), 150-161. [Fecha de Consulta 19 de Mayo de 2021]. ISSN: 1315-8856. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>

Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado en 20 de mayo de 2021, de
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.

Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>.

Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur* [Internet]. 2015 Jun [citado 2021 Mayo 20]; 13(3):

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es.

Martínez L. (2012) Clima Organizacional.

<http://www.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.

Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Recuperado en 20 de mayo de 2021, de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es.

Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. Lima.

Quispe, R. (2012). Metodología de la investigación pedagógica. UNSCH. Ayacucho

Rambay Tobar, San Miguel Casanova, Duque Oliva (abril, 2017). Análisis comparativo del Clima Organizacional en dos Instituciones particulares de Educación superior en Ecuador.

<file:///C:/Users/MILUSKA/Downloads/78-146-1-SM.PDF>

Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

UNESCO (2011) Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima.

- Tinco, S. (2016) Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay – 2015.
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1416/TM%20CE-Ge%203159%20TI%20-%20Tinco%20Tupa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, E. & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14. Recuperado en 20 de mayo de 2021, de
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es.
- Vidal, M., Durán, F., & Pujal, N. (2008). Gestión educativa. *Educación Médica Superior*, 22(2) Recuperado en 19 de mayo de 2021, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012&lng=es&tlng=es.



© Los autores. Este artículo es publicado por la revista Educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Es de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia atribución no comercial 4.0 Internacional. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), que permite el uso no comercial y distribución en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.