

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Comportamiento organizacional en instituciones educativas del nivel inicial.

Trabajo Académico

Para optar el Título de segunda especialidad Profesional en Educación Inicial

Autor

Magna Rosalin Alcedo Guillermo

Trujillo – Perú

2020

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Comportamiento organizacional en instituciones educativas del nivel inicial.

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (presidente)

.....

Dr. Andy kid Figueroa Cárdenas (miembro)

.....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

.....

Trujillo – Perú

2020

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Comportamiento organizacional en instituciones educativas del nivel inicial.

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma.

Magna Rosalin Alcedo Guillermo (Autor)

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

Trujillo – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Trujillo a veintinueve días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio Santa José N° 81608, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "*Comportamiento organizacional en instituciones educativas del nivel inicial*", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Educación Inicial al señor(a) **ALCEDO GUILLERMO, MAGNA ROSALIN**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **16**.

Por tanto, **ALCEDO GUILLERMO, MAGNA ROSALIN**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Educación Inicial.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado


Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

Comportamiento organizacional en instituciones educativas del nivel inicial.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
3	issuu.com Fuente de Internet	<1%
4	unac.edu.mx Fuente de Internet	<1%
5	en.calameo.com Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	revistas.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%
9	herberthalexanderoliva.blogspot.com Fuente de Internet	


Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva.
Asesor.
<https://orcid.org/0000-0003-2262-1003>

<1%

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo



Dr. Segundo Oswaldo Albuquerque Silva.
Asesor.
<https://orcid.org/0000-0003-2262-1003>

DEDICATORIA.

A Dios por estar presente en todos los procesos de mi formación profesional.

A mis familiares por su apoyo constante en cada paso que avanzo.

A mis colegas y amigos por motivarme a superarme en cada momento.

ÍNDICE.

DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	13
EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO.....	13
1.1. Importancia del Comportamiento Organizacional en el Contexto Educativo.....	13
1.2. Teorías Fundamentales del Comportamiento Organizacional.....	14
1.3. Teoría del Liderazgo y su Aplicación en Instituciones Educativas del Nivel Inicial.....	15
1.4. Factores que Influyen en el Comportamiento Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial.....	16
CAPITULO II.....	18
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.1. Definición.....	18
2.3. Importancia de la Comunicación en el Ámbito Educativo.....	20
2.4. Barreras Comunes en la Comunicación en Instituciones Educativas del Nivel Inicial.....	21
2.5. Gestión del Cambio Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial.....	22
2.6. Modelos de Cambio Organizacional Aplicables en el Contexto Educativo.....	23
2.7. Estrategias para Mejorar el Comportamiento Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial.....	24
CAPITULO III.....	26
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE.....	26
3.1. Programas de capacitación.....	26
3.2. Evaluación y Medición del Comportamiento Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial.....	27
CONCLUSIONES.....	29
RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS CITADAS.....	31

RESUMEN.

Este trabajo académico explora el comportamiento organizacional en instituciones educativas de nivel inicial, destacando su papel fundamental en la creación de un entorno que favorezca prácticas pedagógicas efectivas y fomente la cohesión entre equipos de docentes y personal administrativo. En el primer capítulo, se presentan teorías y modelos clave del comportamiento organizacional, como el liderazgo y la motivación, aplicados específicamente al contexto escolar. Luego, el segundo capítulo se centra en el clima y la cultura organizacional, explicando cómo los valores y normas compartidos impactan en las interacciones y en la satisfacción laboral del profesorado. En el tercer capítulo, se analiza la capacitación y el desarrollo docente como herramientas esenciales para mejorar el desempeño y facilitar la adaptación a los cambios dentro de la organización. Los objetivos específicos de este trabajo incluyen: analizar los modelos de comportamiento organizacional en el ámbito educativo, evaluar el impacto del clima y la cultura en el personal docente y proponer estrategias que fortalezcan la comunicación y el desarrollo profesional. Las conclusiones resaltan que el comportamiento organizacional es crucial para lograr una educación efectiva, subrayando la importancia de un liderazgo que se adapte y una cultura inclusiva. Como recomendación, se sugiere implementar programas de formación continua y mejorar la comunicación interna para fortalecer el ambiente escolar y promover el desarrollo de habilidades socioemocionales en los docentes. En conjunto, este trabajo reafirma que el comportamiento organizacional es una base sólida para impulsar el progreso en instituciones educativas comprometidas con la calidad.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, Clima y cultura escolar, Desarrollo profesional docente

ABSTRACT.

This academic work explores organizational behavior in early childhood education institutions, highlighting its fundamental role in creating an environment that favors effective pedagogical practices and fosters cohesion among teams of teachers and administrative staff. In the first chapter, key theories and models of organizational behavior, such as leadership and motivation, are presented, applied specifically to the school context. Then, the second chapter focuses on organizational climate and culture, explaining how shared values and norms impact interactions and teacher job satisfaction. In the third chapter, teacher training and development are analyzed as essential tools to improve performance and facilitate adaptation to changes within the organization. The specific objectives of this work include: analyzing models of organizational behavior in the educational field, evaluating the impact of climate and culture on teaching staff, and proposing strategies that strengthen communication and professional development. The conclusions highlight that organizational behavior is crucial to achieving effective education, underlining the importance of adaptive leadership and an inclusive culture. As a recommendation, it is suggested to implement ongoing training programs and improve internal communication to strengthen the school environment and promote the development of socio-emotional skills in teachers. Overall, this work reaffirms that organizational behavior is a solid foundation to drive progress in educational institutions committed to quality.

Keywords: Organizational behavior, School climate and culture, Teacher professional development

INTRODUCCIÓN.

El comportamiento organizacional en el contexto educativo es un área de estudio clave para comprender las dinámicas internas que se generan dentro de las instituciones educativas y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Aquí tienes el texto reescrito de manera que suene más natural y humana:

Este enfoque permite comprender cómo las relaciones, actitudes y prácticas que se establecen entre el personal docente, administrativo y los estudiantes impactan directamente en la calidad de la educación y en el ambiente escolar. En las últimas décadas, el interés por el comportamiento organizacional ha crecido tanto en el ámbito educativo como en el empresarial, ya que influye en la efectividad de la organización, en el compromiso de los empleados y en la cohesión de los equipos de trabajo. En el contexto educativo, este interés es aún más relevante, ya que un comportamiento organizacional adecuado favorece el trabajo colaborativo, el liderazgo efectivo y el desarrollo de una cultura organizacional saludable.

A nivel internacional, distintos estudios han mostrado que el comportamiento organizacional en las instituciones educativas está estrechamente ligado al rendimiento de los estudiantes y al bienestar del personal docente. En países con sistemas educativos avanzados, se ha comprobado que un clima organizacional positivo crea un ambiente laboral más seguro y constructivo, beneficiando los procesos pedagógicos. En el contexto nacional, investigaciones recientes han resaltado que tanto la cultura como el clima organizacional en las escuelas tienen un impacto significativo en el desempeño de los docentes y en el aprendizaje de los estudiantes, lo que evidencia la necesidad de implementar prácticas que fortalezcan estos aspectos en el contexto peruano.

Este estudio se justifica por la importancia de comprender cómo los factores organizacionales influyen en las instituciones educativas, especialmente en el nivel inicial, donde se establecen las bases para el desarrollo integral de niños y niñas. En este sentido, el objetivo general del estudio es:

Analizar los elementos del comportamiento organizacional que impactan en el contexto educativo, con énfasis en los niveles de liderazgo, clima y cultura organizacional, y desarrollo docente.

Los objetivos específicos son:

- Evaluar las teorías fundamentales del comportamiento organizacional aplicadas en instituciones educativas.
- Identificar los factores que inciden en el clima y cultura organizacional.
- Proponer estrategias para la mejora de la comunicación y el desarrollo profesional docente.

Este trabajo académico se organiza en tres capítulos. En el primer capítulo, se exploran las teorías y modelos esenciales del comportamiento organizacional, como el liderazgo situacional y la teoría de la motivación, y se analiza cómo se aplican en el entorno escolar. El segundo capítulo se centra en el clima y la cultura organizacional, examinando de qué manera estos factores influyen en el ambiente laboral y en la cohesión de los equipos educativos. El tercer capítulo aborda los programas de capacitación y desarrollo docente, destacando su importancia para adaptarse a los cambios organizacionales y mejorar el desempeño pedagógico. Además, el trabajo incluye una sección de conclusiones, recomendaciones y referencias.

En conjunto, este estudio subraya la importancia del comportamiento organizacional en la gestión educativa y ofrece recomendaciones orientadas a mejorar la comunicación interna, promover un liderazgo inclusivo y fortalecer el desarrollo profesional en el ámbito escolar.

CAPITULO I.

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO.

1.1. Importancia del Comportamiento Organizacional en el Contexto Educativo.

Para Uchino y sus colaboradores, la investigación en Comportamiento Organizacional puede ser usada para resolver muchas preguntas acerca de los maestros y maestras, de quienes son capaces de aprender las habilidades de liderazgo, qué se necesita para adquirir la mejor formación curricular, cómo mejorar el manejo que se le dé al alumnado difícil, entre otras (Gutiérrez & Rodríguez, 2021).

El Comportamiento Organizacional en el campo educativo trabaja a través de cuestiones tales como cooperación entre los maestros y maestras, el entorno escolar, liderazgo, reacciones afectivas de los maestros, entre otras. Bueno, Valencia y Faundes mencionan que a nivel nacional existe una gran cantidad de investigaciones en donde se demuestra la influencia de la cotidianidad de la escuela en el desarrollo de prácticas pedagógicas. En general, los aspectos externos a la organización, como por ejemplo el modelo de dirección en la escuela o las demandas específicas de una determinada área, no afectan directamente el comportamiento individual, sino que lo hacen a través del diseño de las prácticas pedagógicas, actitudes y relaciones sociales propias de cada integrante en la institución. Dudas acerca de cómo afecta el modelo de dirección en la escuela al trabajo de los docentes, quiénes influyen más en el comportamiento de los profesores, si nuestra motivación se debe a elementos intrínsecos al sistema valórico individual o a contingencias del ambiente social más próximo. (Goldemberg, 2022)

Para Blanco y otros, proponen que las escuelas establezcan un enfoque en el Comportamiento Organizacional para lograr una cultura escolar organizada, saludable, competente y cercana a sus metas, además de facilitar el bienestar de los profesores y sus alumnos. Interesados en conocer el estado del arte sobre el Comportamiento Organizacional de instituciones educativas del nivel inicial, teniendo presente los

hallazgos de la importancia de estudiar el Comportamiento Organizacional y que a partir de la temprana edad se van formando los pilares que los maestros y maestras irán fortaleciendo y acrecentando a medida de sus experiencias personales, ya que es una etapa formativa del niño en muchos ámbitos (Zea, 2020)

1.2. Teorías Fundamentales del Comportamiento Organizacional

La Teoría Clásica fue desarrollada para mejorar el desempeño del nivel gerencial en las organizaciones. El modelo define los principios de administración y se constituye en la relación entre la organización y la gerencia. Se interesaba en el comportamiento de las estructuras financieras y organizacionales. El modelo partía de dos supuestos fundamentales, a saber, su perspectiva reduccionista y la creencia en una consecución óptima de los resultados.

Otro modelo teórico es el de las Relaciones Humanas; para esta teoría, entre otros, se demostró que la conducta puede verse influenciada por el mismo hecho de que el individuo sepa estar siendo observado. Se criticó la excesiva mecanicista de la Teoría Clásica sobre el comportamiento de los trabajadores y se estudió las relaciones humanas para establecer posibles soluciones (Carrillo, 2020).

El enfoque considera que las organizaciones son configuradas mediante relaciones sociales que tienen una matizada complejidad y un dinamismo de evolución desde la lógica formal de las estructuras declarativas hacia lógicas más informales, relacionales, imprevistas, respondiendo así a la voluntad de los actores, deliberada e imposible de planear, objetiva y modificable, por medio de la gestión (Rangel, 2023)

Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral en Docentes del Nivel Inicial

En el año 1959, se postuló la "Teoría de dos Factores", conocida también como la Teoría de la Motivación e Insatisfacción. Los factores intrínsecos de la actuación humana son denominados 'factores de motivación' (logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, promoción y crecimiento). Aquellos factores que emergen del entorno y que provocan una falta de satisfacción del individuo con sus condiciones de vida son denominados 'factores de insatisfacción'; lo cual no equivale a decir que son

inmotivadores, ya que, si están presentes, ocasionan baja satisfacción, pero si se eliminan, lo único que se logra es que el individuo ya no se sienta insatisfecho. Ambos factores serían responsables de infundir distintos comportamientos limitados: tiempo de trabajo, asistencia; como los no limitados: flexibilidad, solicitar tareas adicionales o de esfuerzos superadores (Montenegro, 2020)

Es evidente que algunos autores conciben a estas dos dimensiones, satisfacción e insatisfacción, como factores relacionados pero diferentes, que determinan conductas distintas. Otros compelen a los investigadores a considerar a estos dos conjuntos de conceptos como dimensiones separadas. Independientemente, es un fenómeno de análisis y disertación del investigador. En el ámbito laboral, la aplicación de sus principios no resulta sencilla. En primer lugar, porque los mismos autores que han enunciado la teoría han desarrollado diversos criterios de implementación de esta, de modo que no siempre coinciden en los mismos. Asimismo, es arduo asumir que las variables que son satisfactorias son insatisfactorias si no se encuentran entre las satisfactorias (Mariel & González, 2022)

1.3. Teoría del Liderazgo y su Aplicación en Instituciones Educativas del Nivel Inicial

Por otro lado, se desarrolló la Teoría Situacional del Liderazgo. Una de sus características más importantes es que une ambas visiones, la del liderazgo y la de la situación, ya que propone que el estilo de liderazgo que el directivo debe utilizar depende de las características de los subordinados y del grado de madurez laboral y socio-emocional de estos. Para medir estos grados, propone cuatro estilos de liderazgo o conductas de relación: directiva, persuasión o venta, apoyo y delegación, cada uno de los cuales es indicado para distintas situaciones (Ramírez, 2024)

Las escuelas eficaces son organizaciones que funcionan fundamentalmente gracias al trabajo en equipo. El liderazgo que surge de los equipos se refiere a aquellas influencias, gestos y comunicaciones que se producen en el seno de un grupo y que, sin ser ejercidos de forma formal, implican una influencia en los demás, movilizándolos hacia los objetivos comunes. Los equipos de trabajo levantan focos de tensión crítica a partir del potencial de diversidad y están permanentemente desafiados

en cuanto a requerimientos propios de tarea y a manifestaciones expresas de crecimiento y desarrollo. A continuación, se describen investigaciones referentes a modelos de liderazgo que emergen en equipos educativos de educación inicial. Los equipos de trabajo despiertan focos de tensión crítica a partir de la diversidad de potenciales y están permanentemente desafiados en cuanto a requerimientos propios de desarrollar las capacidades y manifestaciones (Subirana & Cooperrider, 2024)

1.4. Factores que Influyen en el Comportamiento Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial

Reparto de funciones en el curso académico. El inicio del curso académico es siempre un periodo de adaptación para todos los implicados: docentes, personal educativo y niños. Cada servicio tiene sus propias características y propuestas educativas, por lo que la organización personal durante este periodo y un adecuado reparto de funciones son fundamentales. En este sentido, se pretende respetar y potenciar las asignaciones acordadas entre el Consejo Escolar y el profesorado. Organización de espacios y servicios. Los espacios y servicios necesitan estar claramente planificados, distribuidos y ordenados. Es más fácil ordenar y armonizar el ambiente y la dinámica educativa en espacios que responden a este proyecto. En algunos casos, sobre todo en centros colectivos, se deben establecer medidas para regular los horarios de los espacios compartidos (Lerma, 2020).

En caso necesario, se pueden establecer criterios para crear una estructura organizativa de uso de los espacios comunes. En todo caso, siempre que sea posible, los espacios, equipamientos y materiales deben adaptarse a las necesidades y ser coherentes con los objetivos. Los horarios planificados pueden resultar incómodos y deben alinearse necesariamente con el ritmo de los niños. Las actividades educativas programadas que implican la movilidad de los niños no pueden limitarse a horarios estipulados de comedor y descanso, para eliminar molestias y mantener el silencio, especialmente con niños pequeños de 0 a 1 año o de 1 a 2 años. Lo más recomendable es adaptarse a los horarios y espacios de descanso que propongan los proyectos educativos, respetarlos, supervisar su realización y realizar diferentes actividades, ya sea individualizadas o en pequeños grupos, dentro de un ambiente relajado y

organizado. Actividades al aire libre: las investigaciones sobre actividades al aire libre demuestran que las experiencias al aire libre favorecen el desarrollo integral del niño. Es muy recomendable, especialmente para los niños pequeños, pasar al menos dos horas al día en el patio de recreo para que puedan interiorizar los estímulos del entorno natural. Para ello, los educadores deben proporcionar y organizar materiales y estructuras de juego en el área exterior. De ahí que esta área no deba ser un espacio de tránsito, sino el corazón de la actividad diaria (Cadena et al. 2020)

CAPITULO II.

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Definición.

El clima tanto organizacional como escolar engloba singularidades y situaciones que se derivan de ello y que recogen distintas tensiones y contradicciones, que automáticamente entran en juego en la actividad que se desarrolla dentro de la misma organización o institución. Es por ello que es necesario conocer los componentes del clima organizacional y escolar como elemento facilitador del desarrollo de las actividades diarias. Por ello se plantea la siguiente cuestión: ¿Percepción de sus trabajadores docentes sobre el clima organizacional de la IE, Dupín I de Moyobamba? Es importante para toda organización que sus miembros externen que sienten entidades de buen clima organizacional; ellas mejoran la comunicación y la cooperación. Instituciones cuyos individuos comparten los mismos valores y comparten lazos de cohesión, están dispuestos a llevar a cabo estrategias que llevan a la misión de la institución y principalmente a un mejor desempeño (Rosiles et al.2020)

La percepción que tienen los docentes de los valores y normas que comparten con los demás colegas enseña y modela lo que nuevos miembros necesitarán saber para adaptarse al día a día y ser eficientes en su comportamiento. Es con relación a los objetivos globales de la IE. La cohesión familiar pertenece al ámbito del personal; era la percepción de los miembros de la organización de actuar como un grupo homogéneo, con intereses comunes. Un buen clima en la IE merita y mantiene el personal y los procesos de interacción necesarios para las relaciones interpersonales y actividades al interior de la organización (Obregon, 2020)

Además del alcance y efectividad de las actividades, la salud de la IE, familias y la participación conjunta y organización de actividades forman la orientación, todo el

quehacer de los centros educativos que enriquece la vida universitaria y aumenta la calidad de la experiencia (Guevara, 2024)

2.2. Cultura Organizacional

La organización es la cultura o viceversa. Tenemos que reconocer que la cultura se convierte en un aspecto inmanente de las propias organizaciones. La cultura y la estructura se influyen recíprocamente, de ahí que la cultura sea una forma particular de comportamiento de un grupo determinado que influye en el comportamiento del mismo, a través de un profundo entendimiento de lo que es la organización y su sentido de capacidad de actuar eficazmente del grupo. En las organizaciones bien establecidas, la cultura organizacional es relativamente estable. Es preciso admitir la profunda influencia de la dirección; el desarrollo cultural de las empresas diferencia las exitosas del resto (Castañón & Vargas)

La cultura organizacional da sentido a las normas, las premisas a las políticas vigentes, motiva a cruzar más allá en la búsqueda de objetivos comunes y comparte con los demás la seguridad en la toma de decisiones. Esta cultura organizacional cobra especial protagonismo en el ámbito de las instituciones educativas. Por su importancia, llega a ser, en determinados contextos, la organización. Aunque los miembros de las organizaciones subyacen en un desarrollo cultural que pueden percibir claramente, con tendencia a pasar desapercibido precisamente porque todas las personas que trabajan en la organización comparten determinados valores y creencias, es un análisis que puede permitir entender el marco del día a día, actuar en consecuencia y proponer al resto la mejora del entorno (Garconvil, 2022)

Procesos de Comunicación Efectiva en el Contexto Educativo

En el ámbito educativo, los procesos de comunicación efectiva han sido originados por la estructura escolar y el público al que está dirigido. Al respecto, se indica la existencia de diversos tipos de auditorios dentro de una institución escolar. Por un lado, encontramos el público interno constituido por el personal docente, administrativo y auxiliares (en el caso de instituciones educativas del nivel inicial). Por otro lado, el público externo lo conforman los padres de familia, la comunidad y

el resto de la sociedad. Los canales que se utilicen impactan en gran medida en el público específico al que se encuentra dirigido. Se distinguen como canales informales en un auditorio interno: líderes, relaciones de compañeros y rumores. Mientras que en un auditorio externo: líderes dentro de la comunidad y familia (padres de nuestros alumnos) (Mora & Croda2020)

La falta de comunicación genera malentendidos, tensiones y conflictos. Por ende, los mecanismos de comunicación efectiva favorecen un clima adecuado, y para ello es necesario establecer procedimientos eficaces que permitan a los docentes, por un lado, y a los padres, por otro, conocer y comprender la realidad sobre la que luego opinarán. Existen diferentes modelos hacia una comunicación eficaz en el ámbito escolar. En este sentido, se está actuando con claras intenciones de convertir a las familias en colaboradoras y evaluadoras del proyecto educativo que defendemos desde el colegio. Las normativas están claras; el flujo de información en todas las líneas de comunicación Colegio-Familia-Colegio muestra claramente que desde el colegio se adopta un papel activo en la promoción de una comunicación fluida y eficaz. Finalmente, no olvidemos que a través del lenguaje no verbal transmitimos también información (un abrazo, unas palmaditas o unas palabras cariñosas elevan el ánimo del niño; una mirada de desaprobación, unas palabras groseras o una determinada actitud generan rechazo, descalificación y desánimo) (Campos, 2022)

2.3. Importancia de la Comunicación en el Ámbito Educativo

La comunicación interpersonal es fundamental. Podría considerarse el sistema nervioso de las relaciones escolares, ya que posibilita la coordinación de las interacciones entre padres, madres, educadores y alumnos. Gracias a ella se pueden concretar tareas, planificar actividades, tomar decisiones, resolver problemas, coordinar y ordenar grupos humanos, etc. Por lo general, en la escuela y en la familia se asume la comunicación como algo natural y, sin embargo, la realidad nos demuestra constantemente la existencia de graves problemas originados en el desconocimiento básico de una adecuada comunicación interpersonal. La comunicación de los docentes con los padres es un problema muy extendido en la mayor parte de las escuelas.

Muchos docentes muestran una gran dificultad para mantener una buena comunicación con los padres de sus alumnos o, lo que es más común, se desentienden de los mismos, lo que hace que la relación con los padres sea un factor de conflicto para ellos; sin embargo, si se estableciera una buena relación, este sería un fuerte apoyo en su tarea como interventores conductistas de los niños (Rodríguez & Magallanes, 2020)

Por otro lado, en el ámbito escolar y durante mucho tiempo, se ha coincidido en que una comunicación interna deficiente no afectaba de manera determinante la relación directa maestro-alumno. Existía la creencia de que, frente a dificultades de interacción, el conocimiento de la materia pedagógica posibilitaba una relación más adecuada en la enseñanza. Hoy, por el contrario, algunos estudiosos del ámbito académico coinciden en señalar que las relaciones humanas influyen en la relación pedagógica y esta conclusión debe tenerse presente en todas sus implicaciones, a fin de determinar relaciones de auténtico respeto e interacción. Por lo tanto, es necesario destacar la importancia de una buena comunicación con los alumnos en la relación pedagógica, ya que la comunicación afectiva que se establece desde el punto de vista pedagógico con el niño depende en buena medida de una buena comunicación hacia el alumno y es un componente esencial en la integración personal del niño, como establecen las corrientes del conductismo social (Toro, 2020)

2.4. Barreras Comunes en la Comunicación en Instituciones Educativas del Nivel Inicial

Las barreras comunes en la comunicación son la utilización de un código verbal poco preciso, pobre o inexacto; se cometen errores que, más que la dificultad del mensaje, ocasionan incertidumbre al receptor. Sobran en todo mensaje aquellas incorrecciones mayores que llaman la atención y distraen al interlocutor. Dos esquemas concentran la atención de los alumnos: los afirmativos y las preguntas, siendo negadas casi con indiferencia. Otra característica de los niños es su evocación de la información; se constató que el niño menor no distingue entre el ayer y el pasado, evocando lo presente como un máximo de lo último inmediato. La situación del

comunicante tiene mayor importancia, ya que es influenciada por factores fisiológicos, psíquicos, cinésicos y proxémicos (Manaure, 2021)

Todas las nociones relacionadas constantes en una institución educativa suelen presentar mutaciones durante el periodo que cubre la ocupación, si se producen cambios importantes: en cuanto al tamaño de la institución, a la composición de los cuadros docentes, apoyo técnico o administrativo, etc. Estas dificultades concernientes a la estructura pueden anotar mutaciones permanentes; este tipo de barreras es el más relacionado con la orientación general que posee sobre la institución, en tanto que esta constituye para él el “contexto de situación” sin el cual no puede comprender ni compartir las acciones. Es un tipo de barrera a superar con el tiempo. En la estructura interna de la institución cabe distinguir tres tipos de información: uno respecto a la multiplicidad de flujos de comunicación que se desarrollan en su seno, otro sobre la variedad de pautas de interacción que se perciben y emplean –estilos comunicativos– y, por último, la información relativa a la red formal de comunicación educativa que posee. Dado el énfasis particular de que los estilos comunicativos influyen sobremanera en la pauta interactiva (Álvarez & Restrepo)

2.5. Gestión del Cambio Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial

Las organizaciones buscan no solo crecer, sino mantenerse en el mercado, y para ello deben generar en el personal de sus instituciones una actitud positiva y proactiva para el cambio. De esto dependerá el éxito de la gestión que se realice, por cuanto el cambio, sin duda, a todos nos genera cierto malestar mediante un proceso de desapego, adecuación y apego. En ese proceso influye, positiva o negativamente, el liderazgo, la motivación y, en suma, todo cuanto haga y se realice al interior de la institución. Estas estrategias promueven el desarrollo de un ambiente propicio para la toma de decisiones, el compromiso y el trabajo en equipo, así como la asimilación de cambios constantes y duraderos en el tiempo, colaborando así con el fortalecimiento de la organización.

No se concibe el logro de los objetivos organizacionales si no se involucra al personal en el proceso, desde la definición de los mismos hasta el camino para

alcanzarlos. En ello influye el diseño curricular, el diseño de los proyectos educativos, la implementación de las situaciones de aprendizaje, el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, la gestión directiva, entre otros aspectos que, de alguna manera, buscan superar situaciones existentes para alcanzar mejoras. Esto es gestión del cambio. Si algunas de las estrategias mencionadas falla, de seguro el cambio reportará el desarrollo de un caos organizacional, inestabilidad y desasosiego, afectando a las organizaciones, ya que se generarán ambientes poco propicios para el trabajo pedagógico y, por ende, el logro de los aprendizajes (Boy et al.2022)

2.6. Modelos de Cambio Organizacional Aplicables en el Contexto Educativo

El cambio organizacional no es más que la capacidad de aprender y adaptarse para sobrevivir. A su vez, este proceso de adaptación evolutiva va a depender de algunos procesos internos, estrategias y capacidades de las organizaciones, y de la posibilidad de relacionarse en red para poder desarrollar y aplicar recursos y conocimientos ajenos. La importancia de la escuela segmentaria radica en el hecho de que se desarrolla en conjunto con una educación en red segmentaria en una época caracterizada por los cambios en la sociedad y en la educación, procesos referidos a los fines y medios. La finalidad de la educación es el desarrollo de la socialización escolar y la incorporación de un cuerpo común de conocimientos para lograr la cooperación de las escuelas entre diferentes niveles. Entre los modelos que se pueden aplicar a instituciones educativas, encontramos seis que son: el modelo de la escuela fragmentaria o clásica, el modelo de la escuela segmentaria, la escuela compleja y la escuela virtual (González, 2020)

- Modelo de la escuela fragmentaria o clásica. Caracterizado por inclinarse a instituciones educativas totalmente autónomas e independientes, donde la sociedad delega la educación de sus niños. Éstas comparten espacios y generan innumerables sectorizaciones y escuelas parceladas y creativas con una estructura fragmentada y atomizada.
- Modelo de la escuela clásica. La escuela orgánica está fundamentada en un concepto de sociedad estructurada y funcional. Difiere de otros institucionalismos en no refugiarse en un rechazo de las innovaciones y reformas, lo que impide tener

eficacia. La estructura escolar, al igual que las organizaciones empresariales, debe regirse por criterios de funcionalidad, donde cualquier cambio realizado debe ser analizado según su razonamiento (Delgado, 2020)

2.7. Estrategias para Mejorar el Comportamiento Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial

El trabajo colaborativo a fin de desarrollar un aspecto en común, en este caso la aceptación, la disciplina y el respeto por el reglamento escolar. Además, es de vital importancia la comunicación asertiva para la dirección del personal a cargo, con el propósito de que también estos desarrollen dicha técnica con los padres de familia para hacer sentir la presencia autoritativa y asertiva de ambas instituciones. Además, es relevante que desarrollen un trabajo colegiado que implique reunirse con los miembros del equipo psicopedagógico y del personal administrativo para reflexionar acerca de los problemas presentados, así como también generar soluciones y prevenciones pertinentes, así como también coordinar actividades y tareas de manera eficiente (Pannelli, 2022)

El direccionamiento estratégico permite determinar el camino de la institución; se debe partir del análisis interno y externo, se determinan las metas y planes de acción. Dicho eje conlleva a mostrar un sentido común entre los componentes, docentes, padres de familia, niños y administrativos; así mismo se reconoce como directriz importante de bienestar y proyección en todos los aspectos. La comunicación interna es una herramienta valiosa para generar el compromiso y fidelidad del colaborador con la institución, por lo que se considera perfecto. Para el efecto se debió trabajar con el eje de direccionamiento estratégico mediante reuniones mensuales de toda la planta física, hasta lograr que haya un sentido de compromiso y sentido de la propuesta administrativa. Al respecto, las instituciones educativas han adoptado diversas estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional, dentro de las que se pueden mencionar el diseño e implementación del programa de Salud Ocupacional, el cual integra diferentes disciplinas y actividades (Maura & Palacios, 2024)

Es pertinente señalar que el colegiado es considerado como grupo por la interdependencia entre sus miembros y por tener un impacto en el resto de participantes del colegio, de manera que se conforma con el propósito de coordinar la gestión pedagógica, generar climas favorables, establecer estilos de dirección y la toma de decisiones democráticas, transparentes y dialogadas; por esta razón es fundamental secuenciar este rol en el planteamiento, con el fin de priorizar la importancia de la familia como miembro ejecutor en el trabajo colegiado, que al final promueve intereses y objetivos organizacionales. Durante el primer trimestre del año se consideró fundamental trabajar con los grupos de la Comunidad Educativa que fueron seleccionados para apoyar y generar los aportes y observaciones que cada uno realizó. Los actores escolares no encontraban los mecanismos oportunos para plantear sus inquietudes y observaciones. La instalación de los comités escolares también permitió a estos grupos de la Comunidad Educativa ser oídos oficialmente para permanecer informados acerca de los asuntos de interés para la Comunidad Educativa (Sota, 2022)

CAPITULO III.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE

3.1. Programas de capacitación.

Muchas veces existen programas de capacitación mal diseñados que llegan en momentos inadecuados. En algunos casos, estos programas tienen temas de gran interés para el docente, pero no son aplicables en ese momento; sin embargo, en el futuro pueden ser de gran utilidad. Debemos considerar que el momento de seleccionar un tema es apropiado cuando satisface una necesidad, cuando esa necesidad está en su apogeo y cuando los docentes que se capacitarán pueden aprenderlo satisfactoriamente (Mateus & Quiroz2021)

Ahora bien, ¿qué efecto inmediato produce un programa de capacitación? Si bien en ocasiones se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal docente, la mayoría de las veces estos cambios no son duraderos. La capacitación que se fomente se aplicará si la organización promueve el uso de nuevas habilidades o capacidades y refuerza el cambio con la recompensa de un nuevo comportamiento. Una formación tediosa, poco inspiradora e inútil según el criterio del superior no favorecerá el desarrollo del personal (Malavé & Tomalá, 2024)

Una acción formativa forma parte a menudo de otros esfuerzos que emprende la alta dirección para inducir cambios fundamentales a corto y largo plazo. Es necesario aunar ambas tareas. Con la información proporcionada, la organización debería especificar los tipos de competencias que contribuirían a los cambios organizacionales necesarios. Sin esforzarse simultáneamente por abordar los motivos personales, las necesidades no satisfechas, los objetivos a medio o largo plazo o las posibilidades de ejercicio independiente de la influencia sobre el trabajo que requiere el uso de

determinadas competencias, la mayoría de las organizaciones corren el riesgo de proteger el comportamiento de los miembros que se considera divergente del deseado; además, se proyecta un plan altamente autoritario y rígido que tiende a presionar y dirigir estrictamente la conducta de los empleados (Cruz et al. 2023)

3.2. Evaluación y Medición del Comportamiento Organizacional en Instituciones Educativas del Nivel Inicial

Plantea que existen varios aspectos a tener en cuenta al analizar la eficacia del trabajo de un equipo. El profesor debe asumir el papel de promover, estimular y facilitar la labor de todos, así como ofrecer la ayuda necesaria a cada alumno. Un maestro puede hacer descubrir seguramente la mayor parte de las soluciones necesarias a un alumno, lo cual le traerá indudablemente un gran lucro pedagógico. Así como las metas individuales pueden mejorar el rendimiento, también influye en la eficacia de los equipos (Román & Pita2021)

Existen tres aspectos en la evaluación del comportamiento organizacional: objetivos, resultados y efectos. En los resultados se tienen en cuenta los tres indicadores siguientes: retroalimentación, retroinformación y retroentrenamiento. Este último es muy necesario en el ámbito educativo, pues existe formación continua. Para medir estos aspectos se utilizan distintas variables de negociación en el seno del grupo. La negociación y el establecimiento consensuado de metas por parte del grupo deberían favorecer la mejora y el desarrollo de tareas propias. En un estudio conjunto sobre los equipos de dirección en la Comunidad Valenciana, las metas ayudan a crear un sentimiento de unidad e identificación en el grupo, reflejándose en una identificación clara de las necesidades: estas son claras, asumidas y aceptadas por el equipo con la finalidad de satisfacer sus necesidades, ser reconocidos, ser valorados en su actuar y lograr ser eficaces y satisfactorios. Mejoran el clima interno y facilitan la cohesión y la cooperación en el seno del equipo, de grupos y de organización. Benefician los logros académicos. Demostró que los grupos que hablan de los objetivos alcanzaron mejores resultados al final del curso escolar (Contreras et al. 2022)

3.4. Instrumentos de Medición del Clima y Cultura Organizacional

Se refería a identificar los valores, normas, rituales y prácticas en una organización. Por lo tanto, propone cinco dimensiones para medir la cultura: Individualismo-Colectivismo, Tolerancia ante la Ambigüedad, Control de Incertidumbre, Orientación de Logro-Relaciones e Inclinación frente al poder (López, 2020)

Estudian dos culturas en organizaciones donde muestran la emergencia de culturas contrapuestas en un mismo colectivo. Indagan en la cultura de nivel interno derivada de la organización misma y la cultura externa que se evidencia en las diferentes formas de pensar y actuar de sus miembros. También definen la noción de clima de la organización. En este clima se incluyen aspectos como: estructura de tareas, recompensas y reconocimientos, relaciones interpersonales, comunicación, soporte estructural y motivación. Proponen ocho escalas a considerar (Cortez, 2023)

- 1) Clima de Evaluación Afectiva: se refiere a cómo se valora la participación y colaboración de los miembros de la organización.
- 2) Clima de Soporte Estructural: hace referencia a qué punto se sienten apoyados, estimulados y capacitados.
- 3) Clima de Realización Individual: los empleados perciben si alcanzan sus objetivos.
- 4) Clima de Realización del Grupo: se relaciona con la percepción del trabajador sobre los objetivos del grupo o departamento.
- 5) Clima de Cohesión del Grupo: esta escala mide el sentimiento de cohesión del grupo a las escalas de territorio y superior.
- 6) Clima de Presión Intragrupal.
- 7) Clima de Estamentos.
- 8) Clima de Control Burocrático.

CONCLUSIONES.

Primero. El comportamiento organizacional es un pilar fundamental en el ámbito educativo, ya que impacta directamente en el ambiente laboral y en la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Las instituciones que cultivan un clima y una cultura organizacional sólidos logran una mayor cohesión en sus equipos y elevan la motivación y el compromiso de los docentes, lo cual, a su vez, se refleja positivamente en el rendimiento de los estudiantes.

Segundo. Además, la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional es clave para mejorar el desempeño de los docentes y facilitar su adaptación a los cambios dentro de la organización. Estas iniciativas no solo fortalecen las competencias de los docentes, sino que también refuerzan su sentido de pertenencia, lo que resulta esencial para su satisfacción y motivación en el trabajo.

Tercero. Por último, la comunicación efectiva en el ámbito escolar es un factor indispensable para fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y padres de familia. Cuando la comunicación es clara y constante, se promueve la cooperación y el entendimiento mutuo, aspectos que son cruciales para el desarrollo integral de los estudiantes y para el éxito organizacional en general.

RECOMENDACIONES.

- Es recomendable que las instituciones educativas implementen prácticas que promuevan un clima organizacional saludable, como el reconocimiento al desempeño docente y el fortalecimiento de los valores compartidos. Esto contribuirá a crear un ambiente colaborativo que impacte favorablemente en el compromiso y la satisfacción laboral del personal.
- Las instituciones deben priorizar programas de formación que respondan a las necesidades reales de los docentes y estén alineados con los objetivos educativos. La capacitación constante en áreas de liderazgo, comunicación y gestión del cambio ayudará a los docentes a desarrollar habilidades clave para enfrentar desafíos y mejorar la dinámica organizacional.
- Se recomienda establecer canales de comunicación efectivos que faciliten el flujo de información entre directivos, docentes y padres de familia. Una comunicación transparente y bidireccional permitirá una mayor cooperación y entendimiento, lo que es fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo integral de los estudiantes.

REFERENCIAS CITADAS.

- Alves, O. F. (2023). Comportamiento organizacional. [HTML]
- Boy Barreto, A. M., Espinoza Valenzuela, A. B., Olmos Saldívar, D., & Carlos Ramos, J. A. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. [semanticscholar.org](https://www.semanticscholar.org)
- Cadena, B., León, A., Pasquel, E., & Usamá, Y. (2020). Propuesta de estimulación temprana para el desarrollo infantil. *Boletín Informativo CEI*, 7(1), 83-89. [umariana.edu.co](https://www.umariana.edu.co)
- Campos Lora, C. P. (2022). Modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en el contexto de la educación remota en una institución pública de nivel inicial en la ciudad de [usil.edu.pe](https://www.usil.edu.pe)
- Carrillo Cruz, C. E. (2020). El filtro afectivo positivo como estrategia de estimulación neurocognitiva para la modificación de conductas negativas en un niño en condición de discapacidad. [unilibre.edu.co](https://www.unilibre.edu.co)
- Castañón, C. A. R. & Vargas, M. L. E. G. (). *culturas organizacionales*. [researchgate.net](https://www.researchgate.net). [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Contreras, J. G., Rodríguez, A. U., & Gaviño, A. S. (2023). Comportamiento Organizacional para el Balance Integral Humano desde la NOM-035 en escenario post-pandemia COVID-19. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber*, 1, 15-15. [ccpaqp.org.pe](https://www.ccpaqp.org.pe)
- Contreras, S. R., García-Cedillo, I., Barrera, V. J. F., Ramírez, A. M., & Rodríguez, S. R. (2022). Rendimiento académico de alumnos con NEE atendidos por educación especial y educación regular. *Revista de Educación Inclusiva*, 15(1), 164-182. [revistaeducacioninclusiva.es](https://www.revistaeducacioninclusiva.es)
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). [scielo.org.mx](https://www.scielo.org.mx)
- Cruz-Reyes, M. A., Chávez-Ayecac, V., & De Luna-Bonilla, M. X. (2023). Factores del cambio organizacional para la economía circular: Caso México. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17. [riico.net](https://www.riico.net)
- Delgado-Denham, F. O. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro. *Revista Boletín Redipe*. [redipe.org](https://www.redipe.org)
- Elisondo, R. C. (2021). Transformaciones en las prácticas educativas en contextos de COVID-19. Percepciones de un grupo de docentes argentinos. *Actualidades investigativas en educación*. [scielo.sa.cr](https://www.scielo.sa.cr)

- Garconvil, R. (2022). La planeación, el saber-hacer y la evaluación como puntos esenciales para alcanzar la calidad en la gestión de las instituciones educativas. Enlace UIC: Revista de Investigación de la División de Posgrados de la Universidad Intercontinental, 2(3), 57-66. uic.mx
- Goldemberg Vargas, A. N. (2022). ... incidencia en la satisfacción laboral, compromiso organizacional, compromiso de continuidad y el rendimiento organizacional, en usuarios finales de tecnologías de ubiobio.cl
- González Peñarete, J. (2020). Incidencia de la lógica del cambio en la viabilidad organizacional: Conceptos de transmisión y distribución. Modelación de líneas y redes. [HTML]
- Guevara Velasquez, K. (2024). Promoviendo una escuela saludable desde la promoción y prevención de la salud en la IE Javier Pérez de Cuellar-2022. uss.edu.pe
- Gutierrez Perez, E. S. & Rodriguez Uriol, L. E. (2021). Dirección Estratégica y el Comportamiento Organizacional de la empresa “Inversiones Perla del Huallaga EIRL” Trujillo-2021. ucv.edu.pe
- Lerma, M. E. (2020). Asignación presupuestal de ingresos y gastos y calidad de la educación en las instituciones educativas oficiales en Santiago de Cali, en los años 2016 al 2018. eafit.edu.co
- López García, E. (2020). Percepción del riesgo para diferentes entornos culturales: España y Austria. upm.es
- Malaguzzi, L. (2021). La educación infantil en Reggio Emilia. [HTML]
- Malavé Tomalá, X. G. & Tomalá Loor, L. L. (2024). Estrategias de enseñanza en el aprendizaje escolar de los estudiantes del 9º año de EGB en la unidad educativa Juan Jacobo Rousseau. upse.edu.ec
- Manaure-Melo, E. J. (2021). Factores de la comunicación organizacional interna que afectan la gestión de un núcleo escolar rural. Investigación y Postgrado. upel.edu.ve
- Mariel Martínez, S. & González-Argote, J. (2022). Sobrecarga laboral y satisfacción del personal de enfermería en un hospital público de Buenos Aires, Argentina. Infodir. sld.cu
- Mateus, J. C., & Quiroz, M. T. (2021). La “Competencia TIC” desde la mirada de docentes de secundaria: más que habilidades digitales. Revista Peruana de Investigación Educativa, 13(14). siep.org.pe
- Maura, L. F. & Palacio, F. M. (2024). Liderazgo remoto y su impacto en el clima organizacional en una institución financiera en la ciudad de Machala, provincia de El Oro. 593 Digital Publisher CEIT. unirioja.es

- Montenegro León, R. L. (2020). Elementos de cultura organizacional que influyen en la motivación del empleado como herramienta de productividad organizacional. unimilitar.edu.co
- Mora, J. G. M., & Croda, R. M. C. (2020). Satisfacción de clientes con el servicio de instituciones educativas del sector privado, ubicadas en la Ciudad de Xalapa-Enríquez, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 1-15. unillanos.edu.co
- Moraña, M. (2021). Pensar el cuerpo: historia, materialidad y símbolo. [HTML]
- Obregon Flores, R. R. (2020). Funcionamiento Familiar Y Resiliencia De Estudiantes De Cuatro Distritos De La Provincia De Caravelí, 2019. autonomadeica.edu.pe
- Pannelli, M. B. (2022). Inclusión: El respeto y aceptación por la diferencia como parte de la diversidad IPeM 193–José María Paz (Saldán-Córdoba). 21.edu.ar
- Ponce, G. O. A. V., Piloza, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*. unirioja.es
- Ramírez, Y. J. (2024). Desarrollo del Liderazgo Situacional en el Directorio. ulsapuebla.mx
- Rangel de la Torre, L. G. (2023). Devaluación del reforzador previo a la extinción de la respuesta objetivo y su efecto en el resurgimiento. uaa.mx
- Rodríguez González, J., Magallanes Delgado, M. D. R., & Gutiérrez Hernández, N. (2020). Estrategias docentes para la educación a distancia del programa Aprende en Casa I. 148.217.50.3
- Román, J. W. P., & Pita, Y. N. (2021). El fortalecimiento de la lectoescritura: una necesidad en estudiantes de Educación General Básica. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(Especial No. 2). uh.cu
- Rosiles Villalobos, A., Lugo Ramírez, L. A., Clara Zafra, M. Á., & Ramírez Dolores, C. A. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta*, (86). apostadigital.com
- Sota Calero, J. E. (2022). Trabajo colegiado y gestión educativa en una institución educativa pública, Chancay, Lima, 2022. ucv.edu.pe
- Subirana, M. & Cooperrider, D. (2024). Indagación apreciativa: un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones. [HTML]
- Toro Jaramillo, L. F. (2020). Fortalecimiento de las relaciones interpersonales desde los lenguajes expresivos por medio de estrategias lúdico pedagógicas en la institución educativa Jesús tdea.edu.co
- Zea-Vallejo, D. A. (2020). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. *Prohominum*. acvenisproh.com