

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Nuevos tiempos, Nuevas ideas

FACULTAD DE EDUCACION

OFICINA DE GRADOS Y TITULOS

PROGRAMA DE SUFICIENCIA PROFESIONAL



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN EDUCACION

INICIAL

ASIGNATURA:

GESTION EDUCATIVA

TITULO:

LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Presentado por:

MARTICORENA COLLANTES ROSA MILAGROS

Lima-Perú

2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar la realización de este trabajo de investigación a aquellas personas que fueron quienes me impulsaron a seguir siempre adelante a pesar de los obstáculos presentados durante mi vida universitaria.

A mi madre, por ser ella el ejemplo de lucha y perseverancia, por todo su amor y el gran apoyo incondicional que me brinda en cada momento de mi vida.

A Enrique por su comprensión, apoyo y muestras de amor que hicieron posible que esta travesía sea más llevadera.

Y a la miss Ceci quien con su guía y orientaciones hicieron posible la culminación de este trabajo.

Dios los bendiga hoy y siempre.

Rosa

PRESENTACIÓN

La educación es la base primordial para el desarrollo de un país, y sin lugar a duda es el proceso de formación de la persona que toda comunidad educativa tiene responsabilidad directa e indirectamente en su formación, por tal motivo que dentro de las instituciones educativas se debe generar personas líderes que sean capaces de conducir a la institución por caminos que posibiliten el surgimiento de las misma dentro de un sistema social tan cambiante en cual nos encontramos inmersos.

Ante ello, el presente trabajo de investigación titulado *Liderazgo institucional en organizaciones educativas*, pretende dar a conocer la importancia que tiene el liderazgo dentro de una institución educativa, siendo ello elemento fundamental para el éxito o fracaso de toda organización, es por ello primordial reconocer la influencia que genera todo líder dentro de su institución generando motivaciones positivas para el logro de metas y objetivos establecidos.

A si mismo dentro de una institución educativa el liderazgo debe propiciar un clima organizacional favorable que conlleve a la mejora continua, propiciando una educación de calidad en sus diferentes escenarios como por mencionar, en lo intelectual potencializando la enseñanza aprendizaje, es primordial también contar con una infraestructura adecuada para la total comodidad de los agentes educativos, y así mismo es favorable poner en práctica las relaciones positivas y afectivas con todos los miembros de la comunidad educativa.

Por lo anterior expuesto cabe mencionar que generar líderes dentro de una institución educativa será favorable para que todos en la institución tengan una visión más clara de los objetivos y metas institucionales que pretendan alcanzar.

Ejercer el liderazgo nos permitirá establecer propuestas para una mejora que incidan en la calidad educativa.

Es por ello punto clave que dentro de una institución educativa debe existir el liderazgo pedagógico ya que ellos son los formadores de los futuros líderes que están en las aulas, y que ellos sean capaces de potencializar sus competencias ante nuestra sociedad actual.

RESUMEN

El presente trabajo monográfico define de manera conceptual la importancia del liderazgo dentro de una institución educativa y los factores que conjuntamente con el liderazgo hacen posible la búsqueda de una calidad educativa, siendo ello la máxima expresión de logro en una institución educativa.

Es por tal motivo que este trabajo se estructura en tres capítulos, y con ello se pretende resaltar la importancia de los factores que intervienen en lo ya mencionado. Se inicia con los conceptos de liderazgo considerándolo como un factor predominante que influye de manera positiva en la forma de actuar y de pensar de los miembros de una institución en búsqueda de una mejora.

Asimismo, nos lleva a conocer la importancia que tiene el clima de trabajo dentro de cualquier organismo, en ella se verá reflejado el desempeño de sus trabajadores, es por ello recomendable propiciar un ambiente agradable donde sus miembros se sientan familiarizados, esto propiciara una fidelidad e identidad y un desarrollo óptimo con el lugar donde se desempeñe.

Por último, se desarrolla el tema de calidad educativa siendo ella una exigencia constante ante una sociedad tan cambiante.

La búsqueda de calidad integra a todos los miembros de la institución desde los directivos, docente, personal administrativos, personal de apoyo, padres de familia y todos en general cada uno con la visión de hacer lo mejor posible desde la posición en la que se encuentra, para que con ello puedan contribuir en el logro objetivos institucionales que les permitan ser líderes en su rubro y forjadores de un cambio.

Palabras claves: Liderazgo, clima organizacional, liderazgo educativo, calidad educativa, desempeño.

INDICE

Dedicatoria.....	II
Presentación.....	III
Resumen.....	V
Palabras claves.....	VI
Índice.....	VII

CAPÍTULO I : LIDERAZGO

1.1 Liderazgo, definición.....	9
1.2 Estilos de liderazgos.....	10
1.2.1 Estilos de liderazgos según Goleman.....	11
1.2.1.1 el Liderazgo coercitivo.....	11
1.2.1.2 el líder autoritario.....	11
1.2.1.3 el líder afiliativo.....	11
1.2.1.4 los líderes demócratas.....	12
1.2.1.5 los lideres por imitación.....	12
1.2.1.6 los lideres por entrenamiento	12
1.3 Componentes del liderazgo.....	13
1.4 El líder.....	16

1.4.1 Características de un líder.....	16
1.5 La Motivación.....	20

CAPITULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Clima organizacional, definición.....	22
2.1.1 Factores y características del clima organizacional.....	23
2.1.2 Dimensiones del clima organizacional.....	25
2.2 Clima organizacional en instituciones de educación.....	27
2.3 Clima organizacional y liderazgo.....	28

Capitulo III: CALIDAD EDUCATIVA

3.1 Calidad educativa, definición.....	32
3.2 Liderazgo en organizaciones educativas.....	37
3.3 El líder en la escuela.....	38
3.3.1 Las competencias de un líder en la escuela.....	41
3.3.1.1 conceptos de competencias.....	41
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	45
Referencias bibliográficas.....	46
Referencias electrónicas.....	48

CAPÍTULO I

LIDERAZGO

1.1 Definición

El autor Brown (2010) define al liderazgo como una influencia positiva que se ejerce en una o grupo de personas con el propósito de alcanzar objetivos, adaptándose a su entorno.

Del mismo modo Daft, (2006) considera que el liderazgo se basa en la relación que existe entre líderes y seguidores que comparten una misma meta, utilizando las influencias del uno sobre el otro para alcanzar resultados establecidos.

Sin embargo, para los autores Leithwood y Lous (2011) el liderazgo es entendida por dos ejes: tener un sentido de visión para establecer la dirección a la organización, y la segunda es tener una influencia para dirigir a sus seguidores hacia un objetivo, mediante un trabajo en equipo.

Para Normand (2010) define que el liderazgo es un proceso de influencia social que posee una intencionalidad dentro de una organización de personas con el fin ejecutar tareas para un bien común.

Así mismo Lupano y Castro (2008) consideran que el liderazgo es un proceso de percepción social ya que la persona que lidera el grupo siempre tiene que ser percibido como tal dentro de la organización por sus seguidores.

Finalmente García (2011) coincide con los autores citados que el liderazgo es la influencia que se ejerce en una persona o grupos de personas a su vez estos líderes pueden influenciar en sus

seguidores de distintas maneras, según el cargo que ellos realizan o las características y actitudes propias de sus seguidores para motivar sus potencialidades.

Considerando a los aportes teóricos mencionados podemos concluir que el liderazgo es una influencia que se ejerce ante una persona o grupos de personas de manera libre sin imposiciones para seguir y cumplir metas u objetivos establecidos de manera asertiva generando una satisfacción personal y grupal para un bien en común.

Sin embargo esta puede surgir de manera positiva o negativa según el contexto en el que se desenvuelve.

1.2 Estilos de Liderazgo

Existen diversos autores que definen los estilos de liderazgos, entre ellos mencionaremos:

Robbins y Coulter (2005) que consideran a tres estilos de liderazgos:

1. **El líder autocrático:** Es aquel líder que dirige y toma decisiones ante sus seguidores, los consideran en muchos casos incapaces de dirigirse ellos mismos necesitan siempre de un guía, la toma de decisiones importantes siempre recae en el líder, este a su vez pide a sus seguidores obediencia a sus decisiones.
2. **El líder Democrático:** Es un líder que considera las ideas y opiniones de sus seguidores para tomar decisiones finales, delega tareas específicas a sus empleados considerando sus capacidades. Un líder democrático es aquel líder que es participativo, eficaz y sobre todo que ejerce una gran capacidad de escucha para analizar las ideas de sus seguidores y ponerlos en práctica siempre que sea práctico y favorable para la organización.
3. **El líder *laissez faire*:** Este tipo de liderazgo es aquel que delega la toma de decisiones a sus seguidores es por este razón que ellos tienen que ser altamente calificados y capaces

de asumir esta responsabilidad. Estos seguidores para tomar decisiones poseen un número mínimo de reglas impuestas por su líder, después de ello tienen la libertad de decidir por su propia estilo y motivación sus decisiones. Este estilo de liderazgo no es muy favorable ya que posee muy poco contacto y apoyo con sus seguidores.

1.2.1 Estilos de Liderazgo según Goleman

Como podemos apreciar existen muchos estilos de liderazgo depende ello del enfoque que los autores puedan darle, aquí observamos a Goleman, en su artículo *Leadership That Gets Results* “Liderazgo que obtiene resultados”, en marzo –abril del 2000 en la revista HBR .

Goleman psicólogo estadounidense reconocido internacionalmente por su obra *Inteligencia Emocional* da su perspectiva acerca de los estilos de liderazgos tomando un enfoque que se describirá a continuación:

1.2.1.1 El Liderazgo coercitivo es aquel líder que no es capaz de actuar por propia iniciativa, su desempeño no es favorable ya que se sienten incapaces de dar nuevas opiniones ya que ellas no son consideradas y muchas veces son desplazadas por otras.

1.2.1.2. El líder autoritario es donde el líder ordena, manda y exige el cumplimiento de tareas a sus empleados sin tomar en cuenta sus opiniones, maneja un estilo impositivo y en muchos casos sus empleados actúan por temor.

1.2.1.3. El líder afiliativo este liderazgo crea un ambiente agradable a sus trabajadores que fortalece el vínculo afectivo con ellos, les preocupa el desarrollo y el desempeño de sus empleados celebra los logros en equipo, este tipo de liderazgo es positivo para fidelizar al empleado y empleador, sin embargo, por su propio estilo pueden confundirse en el momento de actuar de manera equivocada por la flexibilidad que se fomenta.

1.2.1.4. Los líderes demócratas estos líderes son aquellos que escuchan las opiniones de sus trabajadores, ellos tienen voz y voto en las decisiones en conjunto que se puedan tomar para alcanzar un objetivo, para desarrollar este tipo de liderazgo es importante que cada uno de los empleados sean competentes los cuales puedan aportar positivamente al logro del trabajo en equipo.

1.2.1.5 Los líderes por imitación son aquellas personas que son marcadas por el ejemplo, busca una alta competencia profesional son muy exigente por hacer las cosas rápidas y mejor, este tipo de liderazgo puede ser favorable, sin embargo cuando el líder se va los empleados no tienen un rumbo claro ya que siempre buscan la imitación de su empleador.

1.2.1.6 Líderes de Entrenamiento son aquellos que son capaces de identificar las debilidades y fortalezas de sus empleados ayudándolas a mejorar, muestra interés en el desarrollo personal siendo acompañantes en todo proceso de mejora.



Grafico 1: Elaboración propia con base en: Estilos de liderazgo según Goleman.

1.3 Componentes del Liderazgo

Para los autores Koontz, H. & Weihrich, H, (1999) no existe personas que desarrollen su máxima capacidad dentro de una organización sin que uno de ellos los dirija, ya que un líder es aquel que inspira a sus seguidores a la obtención de sus objetivos, trazándoles una ruta a seguir, estos líderes deben practicar valores basados en la honestidad, ya que estos autores consideran que los líderes prevén el futuro.

Para ello es necesario que los líderes desarrollen cuatro importantes componentes que fortalecerá su actitud ante sus seguidores:

- 1) Destreza para hacer un uso efectivo y responsable del poder.

- 2) Talento para comprender que las personas cuentan con distintas motivaciones en momentos y situaciones determinadas.
- 3) Potencial para inspirar a los demás.
- 4) Aptitud para desempeñar un papel importante a favor del desarrollo de un ambiente agradable, dando respuesta a las motivaciones presentada.

Estos escritores afirman que el primer componente del liderazgo es el poder, para ello un líder debe tener la capacidad de ejercer el poder y la autoridad de manera correcta ante sus seguidores, siendo consciente que con ello puede influenciar en la manera de pensar y actuar de dichas personas.

En el segundo componente enfatiza lo importante que es el conocimiento profundo de sus seguidores, ello le permitirá desarrollar distintos tipos de motivaciones ya que cada persona se motiva de distintas maneras considerando la circunstancia en las que se encuentre, cultivando con ellos la empatía.

En el tercer componente es el potencial que posee el líder para inspirar a los demás, ello se refleja en que un líder debe ser consciente que es ejemplo a seguir y sus acciones serán imitadas por sus seguidores de ello es que sea favorable el actuar de dichos líderes para que sus seguidores afiancen su lealtad y compromiso.

El cuarto y último componente tiene que ver con la aptitud y el estilo que un líder puede generar a sus seguidores, propiciar un clima o ambiente favorable que brinde motivaciones para el cumplimiento de objetivos establecidos ello pretenderá cubrir las expectativas dadas.



Grafico 2 : Elaboracion propia con base en : *Koontz,H y Wehrich,H (1999)*

1.4 El líder

Es importante precisar que los líderes deben ser capaces de reconocerse a sí mismos, que les agrada y desagrada, que es lo que ellos pueden realizar de forma correcta y también en muchos de los casos saber en qué están cometiendo un error para poder solucionarlo de manera oportuna, por ello los líderes tendrán mejor apertura con sus seguidores ya que viéndose en ellos mismos pondrán comprender a los demás.

A si mismo Peter Drucker plantea que “la tarea del líder es desarrollar líderes”. Para ello es necesario que los líderes desarrollen un liderazgo compartido, donde los seguidores sean capaces de liderar en el área que dominen más y pongan en práctica su superioridad, sin embargo en una crisis no existe un liderazgo compartido no se puede esperar a las opiniones de todos los miembros en estas circunstancias, el líder tiene que tomar una decisión de manera práctica para salir de la crisis presentada.

1.4.1 Características de un líder

Para diferentes autores la característica de un líder se enfoca de distintas perspectivas, cada uno de ellos da un aporte importante, a continuación, mencionaremos algunas de estas características que debe poseer un líder en una organización y en este caso de una institución educativa para un buen manejo de la misma.

Para el autor Donis (2007) menciona cuatro características que debe tener un líder:

1. Saber reconocer las oportunidades que se presente dentro de un contexto, teniendo una visión triunfadora del logro de dicha oportunidad.

2. No menospreciar los pequeños logros alcanzados, al contrario, valorarlos y reconocer que de ellos se alcanzaran las grandes metas.
3. Reconocer una dificultad o crisis que se pueda presentar durante el proceso de alcanzar un objetivo, ello les servirá para aprender de los errores, considerando la retroalimentación como reforzadores de aprendizajes y convertir de una u otra manera estas dificultades en oportunidades.
4. El líder debe fomentar la confianza puesta de sus seguidores en él para alcanzar una meta en común, promoviendo los valores y perfeccionándose tanto él como sus seguidores cada vez más. El líder tiene que ser capaz de despertar la curiosidad, la ganas de aprender es por ello que la capacitación constante le propiciara un estudio más profundo del conocimiento siendo ello un factor predominante para su superación.

A sí mismo para Adair (2000) este autor considera 6 características básicas que un líder debe poner en práctica para un buen manejo de liderazgo, es mencionada de manera sencilla presentada a continuación:

1. Dirige y guía a sus subordinados
2. Posee proactividad basada en una buena voluntad ante sus subordinados
3. Es inspirador de confianza y entusiasmo
4. Considera y dice “Nosotros “en vez de pensar en individualismo
5. Dice “hagámoslo considera siempre al equipo
6. Corrige fallas y desaciertos.

A consideración cabe mencionar que los autores Davis y Newstrom (2002) mencionan algunas características propias de un líder:

- Motivación personal que es clave para la superación
- Deseo de ser líder teniendo un concepto amplio de lo que significa
- Confianza en sí mismo que propicia la confianza en los demás
- Conocimientos del negocio, en este caso conocimientos del manejo de la institución educativa.
- Creatividad y originalidad
- Afectividad positiva generadores de vínculos positivos
- Flexibilidad y capacidad de adaptación en toda la circunstancia
- Carisma y empatía
- Capacidad cognitiva
- Sinceridad e integridad

Por ultimo mencionaremos a Hernández (2012) que considera que el líder posee habilidades, capacidades y características propias tanto físicas, intelectuales, sociales, y psicológicas que definiremos a continuación:

- a) **Físicas**, posee una gran capacidad para desarrollar trabajos y no se cansan con facilidad, son resistentes a la fatiga.
- b) **Intelectuales**, posee un desarrollo cognitivo media, alta con gran dominio en la fluidez verbal.
- c) **Social**, es conveniente que un líder desarrolle la empatía, la sociabilidad el manejo y el trabajo en equipo con habilidades y destrezas que ayuden al fortalecimiento de vínculos afectivo.
- d) **Psicológicas**, un líder debe poseer un equilibrio emocional, para conducir a sus seguidores de una manera positiva, desarrollar habilidades como la automotivación, el

control, la autoconfianza entre otras ayudaran en el desarrollo personal, y de la misma forma poseer una alta resistencia a la frustración para ser ejemplo de búsqueda de soluciones.

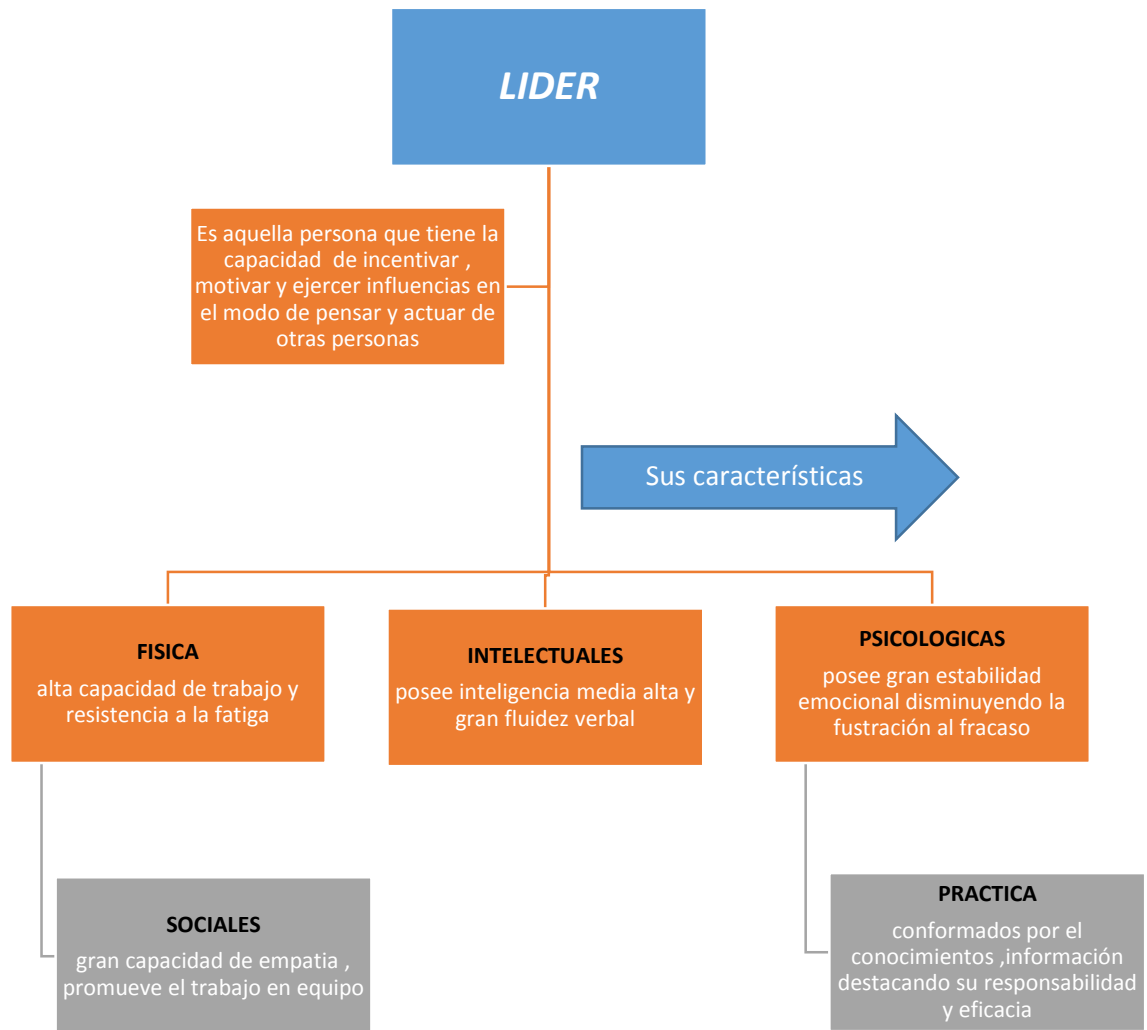


Grafico 3: Elaboración propia con base en : Hernandez (2012)

1.5 La Motivación

La motivación es un concepto muy complejo dada en diferentes situaciones, es por ello, que podemos definirlo de distintas maneras, de forma general, la motivación es aquella fuerza que impulsa a una persona a pensar y actuar de una u otra manera dada las circunstancias, origina una orientación hacia un comportamiento específico.

Este comportamiento puede producirse por estímulos externos, (lo que rodea al individuo) o estímulos internos (procesos mentales propios del individuo). Chiavenato, Adalberto. (2001).

En tal sentido este autor considera tres supuestos que pueden explicar el comportamiento del individuo.

- El comportamiento es causado, ello puede ser producido por factores externos e internos que motivan al individuo a actuar de determinada manera, para este autor ello también se puede dar por un factor hereditario.
- El comportamiento es motivado, para el individuo la motivación se da por la obtención de un objetivo específico y esto se basa en el comportamiento que puede optar dicho individuo para la obtención del mismo, es por ello que no se puede considerar al comportamiento como algo aleatorio o casual.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos, para esta premisa el autor considera que el comportamiento se da por un “deseo”, “un impulso” o “una necesidad” y ello permite los motivos del comportamiento del individuo.

De acuerdo a lo ya mencionada podemos concluir que el comportamiento del ser humano no se da de forma espontánea, sino que es producido por un impulso denominado motivación que

Conlleva a que el individuo actúe de una u otra manera dada las circunstancias para la obtención

de algún propósito, objetivo o meta propuesta.

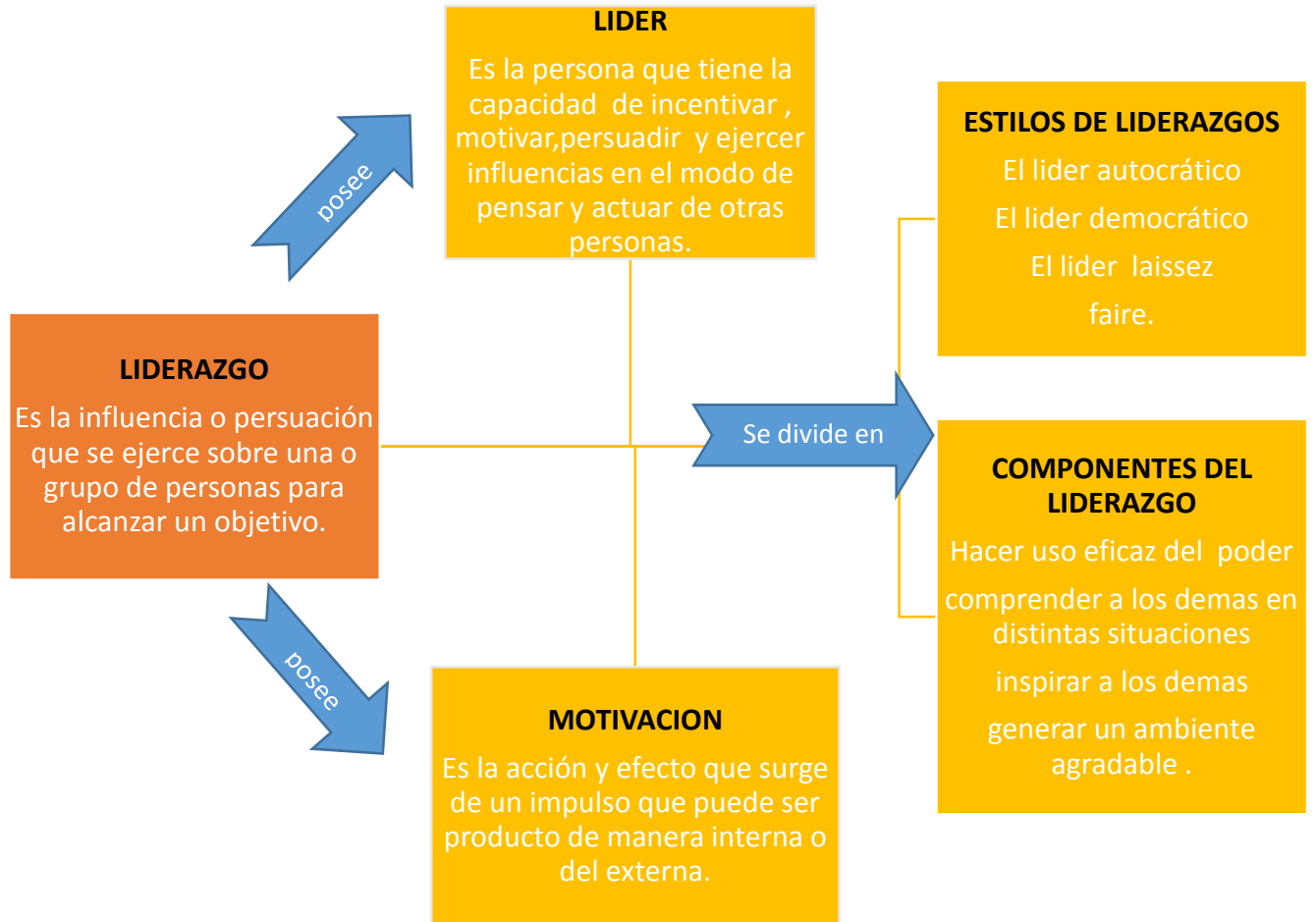


Grafico 4: Elaboración propia en base a capítulo I

CAPITULO II

El Clima organizacional

2.1 Definición

Las definiciones que presentaremos a continuación se basa en el libro “Organizational culture and climate “(2003)

El clima organizacional en el área de trabajo es un factor muy relevante ya que afecta de manera directa e indirecta en la relación entre los miembros y su centro de trabajo, asimismo motiva a la eficiencia y desempeño laboral. En un concepto integrador, se define como el conjunto de variables tangibles e intangibles presentes de manera permanente en una determinada organización y que impacta a la motivación, comportamiento, y consecución de objetivos personales e institucionales trayendo como consecuencia efectos, según se maneje, en el desempeño de los miembros.

Es por ello que podemos considerar al clima organizacional como la primera percepción que tienen las personas de su lugar de trabajo, tal ambiente influye de manera considerable en la forma de comportarse y de pensar de sus empleados, así mismo el clima organizacional es un estado emocional que repercute de manera favorable o desfavorable dependiendo la circunstancia en la que se encuentre.

Se puede concluir, que es la percepción descrita por los integrantes de la institución sobre cómo se interactúa en el centro de trabajo satisfaciendo las necesidades, generando compromisos de los

trabajadores hacia la empresa y es medible operativamente según las percepciones y detalles, a través de la observación. Según la situación de una organización en un momento dado, el clima laboral puede modificarse, siendo principalmente los líderes, agentes llamados al cambio y sensibilización de un adecuado clima laboral.

2.1.1. Factores y características del clima organizacional

Ramos (2012) define, el clima de trabajo dentro de toda organización está definido por dos aspectos. Uno por las cualidades propias del entorno empresarial y sus miembros, y el otro por los factores y las circunstancias que modifican día a día la interacción de todo el personal y esta pueden ser de manera interna o externa. A continuación mencionaremos las características más relevantes dentro de un clima organizacional:

- Las características propias del medio donde se actúa y ejerce los empleados sus labores en cualquier tipo de organización, repercute en las actividades que se realiza en el interior o fuera de la organización.
- La organización en este caso la institución educativa tiene personalidad propia, por ello son entidades con valores propios e identidad, es por esta razón que el clima laboral está estrechamente ligado con las características y lineamientos de la institución.
- El clima organizacional ligada a las políticas empresariales, conforman un solo engranaje, que fomentan las buenas prácticas corporativas dentro del equipo institucional que sostienen el bienestar comunitario de la empresa.
- Un apropiado clima organizacional proporcionara resultados prósperos para la institución que se verá reflejada en aprecio que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la institución.

Así como las características del clima organizacional dan un sello particular, de la misma forma existen factores que mencionaremos a continuación determinan el desarrollo en el contexto dentro del ambiente laboral:



Grafico 5 factores del clima organizacional en base a: Revista de Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Centro de investigación y Desarrollo del transporte, CETRA. La Habana, Cuba, (s.f)

Estos componentes mencionados son importantes para la formación de perceptivas de quienes integran una organización, los cuales son los que aportan con sus habilidades y aptitudes a un buen clima laboral, que tienen que estar en una constante evaluación para una mejora y evitar las expresiones negativas que no favorecen al progreso de la institución.

No hay nada más que motive a los trabajadores que sentirse valorados por su desempeño y la formación que presenta, que a su vez las instituciones brinden oportunidades de superación y de escala en la pirámide institucional, dichas oportunidades brindan una decisiva percepción del clima laboral dentro de toda institución.

El clima laboral se desarrolla en un ambiente de confort emocional y físico, en el cual interviene en el actuar y rendimiento de sus miembros, es por ello que el “saber hacer” de los líderes de la institución o de quienes dirigen la misma deben ser coherentes, desarrollar la empatía con todos los miembros ello propiciara un ambiente laboral saludable. Es también importante que los líderes potencialicen la resiliencia para asumir los fracasos que puedan presentarse y con ello tener una predisposición para salir adelante ante las dificultades presentadas, ello permitirá que los miembros también sean conducidos a la superación en equipo.

2.1.2 Dimensiones del clima organizacional

Existen dimensiones que permiten analizar y diagnosticar el clima laboral en una organización, de esta manera se podrá tener un enfoque medible de la satisfacción laboral en su conjunto. Estas dimensiones citadas en el libro “Organizational culture and climate” (2003) son:

1. **Autonomía.** - Es la libertad de la que gozan los colaboradores que pueden tomar decisiones y solucionar problemas diarios, dentro de su centro laboral; sin necesidad de hacer consultas a sus jefes; es la motivación que ayuda a los trabajadores a ser autónomos, más seguros y tomar decisiones propias.

2. **Cooperación y Apoyo.** - Es la percepción que se tiene del compañerismo, solidaridad y amabilidad entre los mismos colaboradores, como valor positivo dentro del centro laboral.
3. **Reconocimiento.** - Es la percepción del reconocimiento de la institución hacia los colaboradores por el esfuerzo laboral día a día y el aporte que hace cada colaborador a la consecución de objetivos institucionales.
4. **Organización y Estructura.** - Percepción que se tiene de que los procedimientos laborales están adecuadamente definidos, organizados, coordinados, flexibles, autónomos, horizontales, sin burocracia, ni excesivas limitaciones organizacionales.
5. **Innovación.** - Es el concepto de como los colaboradores perciben la flexibilidad para generar y contribuir a la implementación de nuevas ideas y aportes para la mejora de los procedimientos y metodologías que contribuyan al cambio; motivando de esta manera a la creatividad y aporte autónomo de cada colaborador.
6. **Transparencia y Equidad.** - Es como los colaboradores perciben que las políticas aplicadas en el centro laboral son justas, flexibles, sin autoritarismo y equitativas en cuanto al reconocimiento del desempeño laboral y oportunidades laborales como líneas de carrera interna.
7. **Motivación.** - Intensidad como los colaboradores perciben que la institución motiva y pone principal atención en el alto desempeño laboral alcanzado y la buena productividad lograda por cada colaborador, generándose mutuamente compromisos, premiando los esfuerzos e implicándose en las labores realizadas para la consecución de objetivos.
8. **Liderazgo.** - Es la manera como se percibe la dirección y manejo de las relaciones interpersonales de los líderes hacia los colaboradores, el comportamiento y actitud de los responsables de equipos para con los demás miembros de la institución.

Finalmente, podemos concluir que las dimensiones anteriormente descritas son importantes en la mayoría de estudios y análisis de clima laboral, sin embargo no excluyen otras dimensiones adicionales que pueden surgir de acuerdo a la estrategia que aplique cada organización, particularmente, de tal manera que se adecuen y respondan a cada filosofía y cultura organizacional que se tenga y se quiera transmitir.

2.2 El clima organizacional en instituciones educativas

Para Lamoyi (2007) considera que el clima organizacional dentro de una institución educativa debe propiciar un ambiente adecuado y agradable para sus trabajadores, que sea enriquecedor en aprendizajes para sus miembros, pero, sin dudar que sea como una maqueta social para considerar a una institución educativa como una verdadera comunidad.

Es por ello que en las instituciones educativas y el clima organizacional se ha concebido como uno de los factores más importantes que recaen en la eficacia del desarrollo escolar.

Este clima propicia a sus líderes una perspectiva que interviene en su actuar para su mejor compromiso con la institución sin importar el estrato social- cultural en el que se desenvuelve.

Uno de los aspectos relevantes que se evalúa dentro de un clima organizacional en una institución educativa es el monitoreo que ejerce los directivos hacia los docentes.

De la misma forma ponen énfasis en otro elemento que denominan “apoyo “que brindan los directivos al personal docente, ello es clave para generar vínculos afectivos que afiancen un buen clima de trabajo ya que ellos son quienes propician y generan una cultura dentro de la organización.

Las escuelas y el clima organizacional es un concepto muy amplio ya que a diferencia de otros organismos, los directivos, docentes, plana administrativas entre otros son los que pasan mayor tiempo dentro de la entidad, y son ellos los que brindan este servicio que va dirigido a los padres

de familia que a su vez forman parte de la comunidad educativa por razones pedagógicas y normativas, es por ello que todos en general son propiciadores del clima organizacional y esto produce una particularidad dentro de la misma que tiene que ser atendida de forma conceptual y empírica.

2.3 El clima organizacional y el liderazgo

Dentro de las instituciones educativas los líderes junto con sus seguidores deben propiciar relaciones sociales favorables ya que ellos viven el día a día dentro de una organización, es por ello que el ambiente de trabajo debe poseer buenas condiciones tanto físicas como afectivas que permitirá el logro de objetivos, es ahí donde sus integrantes dan lo mejor de sí para trabajar como equipo en un ambiente de confianza. ” Great Place To Work (2014).

A si mismo él considera que los líderes pueden crear atmosferas de confianza de nueve maneras que citaremos a continuación:

Los agradables lugares para trabajar logran objetivos que la organización plantea *¿Cómo? difundiendo, expresando y escuchando*. Poseen empleados que procuran dar lo mejor de sí mismo cuando se les *agradece, se los capacite y se los protege*. Y de esa manera ellos pueden trabajar en armonía como equipo o familia al *acordar, distribuir y celebrar* los logros obtenidos.

Es por ello que los autores Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), para ellos, el líder puede estructurar la percepción que los miembros tiene de la organización, por ello las características que posee un líder influye en el clima organizacional, ya que ello puede ejercer un efecto favorable o desfavorable sobre el mismo. Si es que los directivos son sociables, rectos, disciplinados, proyectara todos estos valores a los miembros de la institución.

Es así que un líder cuando asume una directiva se transforma en punto clave para la mejora de la institución y lograr con ello una familiaridad, por decir, si a su plana docente, directivos y comunidad educativa es tratada con respeto y confianza, ello propiciara que consigan un alto nivel de aceptación y afiancen un mayor compromiso con la institución

Para finalizar Gento (2002) quien considera la capacidad y actitud instructiva, la clave del liderazgo dentro de una institución educativa. Para este autor el liderazgo que ejercer un director debe ser totalmente pedagógico, su función primordial ha de ser potencializar las capacidades de los miembros educativos que busca en equipo lograr una educación de calidad.

En conclusión podemos afirmar con los argumentos presentados que el liderazgo en las instituciones educativas, se base en asumir responsabilidades desde la posición que encuentran sus miembros. Conecta tanto lo empresarial como institucional conectado principalmente con lo pedagógico. En resumen, se evidencia sin lugar a duda que existe una relación estrecha entre el liderazgo y el clima organizacional dentro de las instituciones educativas y ello se observa en el desempeño de todos sus trabajadores y de igual forma en el aspecto académico de los estudiantes.



Grafico 6 elaboración propia en base a conceptos establecidos por autores citados en el capítulo II

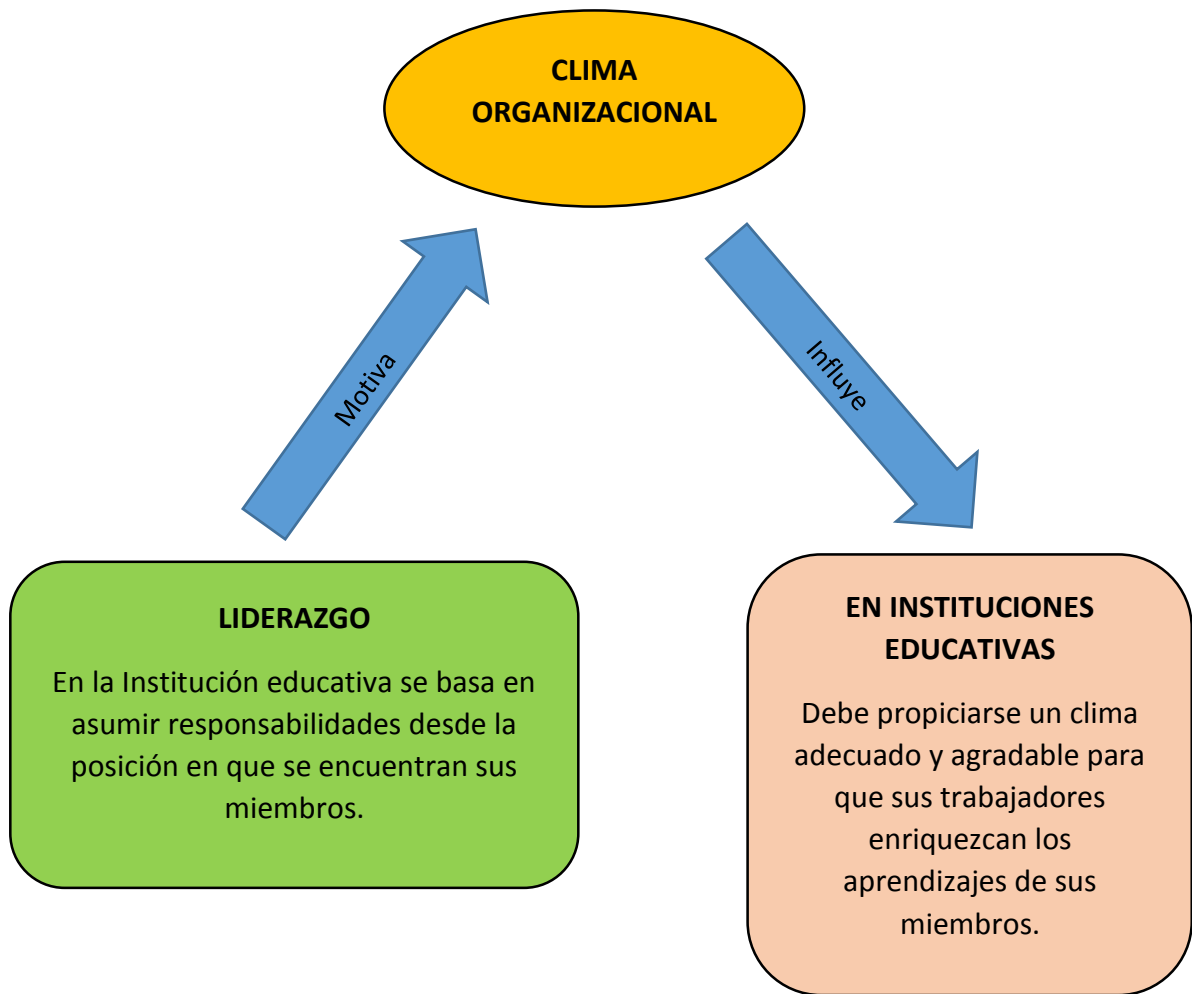


Grafico 7 elaboración propia en base a conceptos establecidos por autores citados en el capítulo II

CAPITULO III

Calidad Educativa

2.1 Definición

La calidad educativa es un concepto muy amplio, definido por varios autores que coinciden que es la suma de variables que satisfacen las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y de los demás agentes que intervienen en el proceso educativo ya sean: educadores, directores, padres de familia, trabajadores y demás personas relacionadas al entorno.

Una educación de calidad está basada en criterios de eficacia y eficiencia con la que se desarrolla la formación educativa potenciando las capacidades y habilidades de los estudiantes, promoviendo el logro de aprendizaje de manera significativa en aspectos importantes de formación ya sean morales, intelectuales, psicológicos y emocionales teniendo en cuenta el medio social en el que se desarrolla cada individuo.

Considerando la importancia de que un centro escolar ofrezca servicios educativos con altos estándares de calidad en el aula, existen según *la Revista Momento “Calidad Educativa “el 1, 2,3 para hacer realidad;* existen condiciones básicas que deben ser atendidas para lograr la calidad educativa, las cuales son:

- 1. Involucramiento de padres de familia en el centro escolar.** - Como cada familia es considerada un núcleo distinto con realidades diferentes, los roles y responsabilidades

maternas y paternas varían de acuerdo a la funcionalidad familiar. La familia es considerada como la primera escuela del estudiante la cual le otorga valores esenciales para un adecuado desarrollo emocional afectivo, y cognoscitivo; por tal motivo los padres son los primeros llamados a colaborar en la educación integral que cada estudiante pueda lograr.

La escuela refleja el complemento externo al hogar que contribuye al proceso formativo y de aprendizaje para las edades iniciales.

En los primeros años de vida de cada individuo es donde se desarrollan y fortalecen las principales competencias y habilidades que en un futuro se convertirán en una mejora para una buena calidad de vida. El hogar y la escuela deben trabajar como aliados conjuntamente para desarrollar, mejorar y fortalecer el aprendizaje.

Finalmente, cada padre debe ser participe junto con la organización de padres de familia en el proceso educativo y formativo de sus hijos teniendo, una participación activa en las actividades desarrolladas en el año escolar, manteniendo una buena comunicación con los docentes que tienen relación con cada estudiante, pues la responsabilidad es compartida. El acompañamiento e involucramiento de los padres de familia desarrollará y fortalecerá las competencias aprendidas.

2. Infraestructura Escolar.- Es primordial que cada escuela cuente con los servicios necesarios para un óptimo aprendizaje , un adecuado ambiente donde se puedan desarrollar tanto estudiantes como maestros con recursos indispensables como a)agua potable, b) drenajes en buenas condiciones y fosas sépticas, c)energía eléctrica, d) servicios sanitarios por sexo ,e) ambientes de comedores, f) muros establecidos según normas de calidad, g) espacios libres para recreación y deporte que permitan desarrollar habilidades y competencias que complementen la formación integral de cada alumno, h) salones de clases habilitados y bien equipados de acuerdo a la demanda de alumnado. Todas estas variables

ayudaran a incentivar una mejora del clima escolar permitiendo un óptimo desarrollo en todo proceso educativo

3. Docentes competentes y preparados. - Los docentes constituyen un elemento indispensable e influyente en el mejoramiento e implementación de la calidad educativa, si bien es cierto no son los principales responsables, sin embargo, son ellos los protagonistas claves que actúan en las aulas a favor del proceso de enseñanza incentivando y estimulando el desarrollo de habilidades capacidades y competencias. Es por ello que aparte de la formación profesional del docente, este necesita tener como complemento: la vocación y empatía con el alumnado, conocimiento y actualización en la materia que dicta, una adecuada metodología y didáctica que genere impacto y sensibilice a los estudiantes facilitando el adecuado desarrollo de competencias.

4. Lectura dentro y fuera del centro educativo. - Es importante que la lectura como herramienta fundamental en el proceso de aprendizaje se fomente no solo en las escuelas sino también en el hogar, lo que permitirá a los estudiantes expandir su conocimiento y mejorar en área lógicas, de comunicación, desarrollo de comprensión, concentración y análisis reflexivo y crítico. Esta labor de incentivo a la lectura es un trabajo conjunto de la escuelas, familias y programas del estado, como la integración del plan lector donde se promueve que un estudiante que lee es un estudiante que aprende con mayores posibilidad de culminar sus estudios de primaria y secundaria completa y a posteriori complementar con una formación técnica y universitaria.

5. Supervisión educativa fortalecida. - El acompañamiento de los supervisores durante el proceso educativo con los docentes y directores es de vital importancia ya que la labor de guías y coach permiten la mejora constante durante el aprendizaje, el feedback

correspondiente en el uso y actualización de las nuevas metodologías permitirán un fortalecimiento en la calidad educativa y mejor satisfacción para los estudiantes con motivación de aprendizaje constante para los docentes.

Finalmente se puede concluir que todas estas condiciones anteriormente mencionadas permitirán un mejor desarrollo en el proceso educativo , por lo que es necesario el apoyo y trabajo conjunto e integrado de los padres, directores de escuela, docentes y gobierno que incentive un adecuado ambiente de aprendizaje constante y clima educativo óptimo.

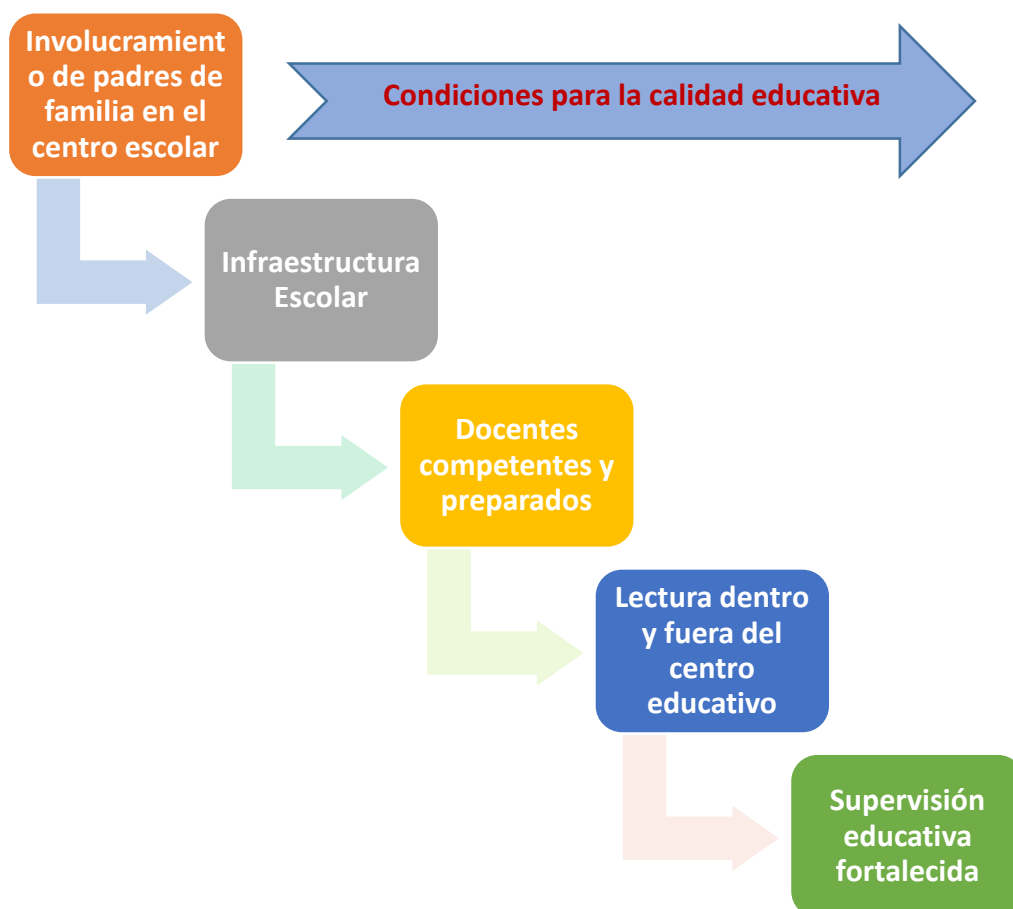


Grafico 8 elaboración propia en base a *la Revista Momento “Calidad Educativa “el 1, 2,3 para hacer realidad*

2.2 Liderazgo en organizaciones educativas

El concepto de un líder es transformador, guía y ejemplo es por ello que es importante mencionar que el efecto que puede producir va más allá de expectativas que uno pueda imaginar, es por ello que desarrollar líderes dentro de las instituciones educativas será la clave para lograr todo aquello que nos proponemos sin límites.

Es por ello importante tener un concepto claro en lo que se refiere hoy en día que son las organizaciones educativas considerándola como una cultura organizacional que conlleva al clima de la organización se haga más humano que promuevan los valores y su propia forma de pensar y que con ello contribuya al enriquecimiento de su propia cultura.

En este artículo se menciona que las organizaciones educativas son un claro ejemplo de un eje de cultura porque dentro de su PEI resalta sus costumbres y creencias para la elaboración de la misma.

Del mismo modo para Covey (1998) en su libro Liderazgo centrada en principios, presenta un paradigma denominado PCL, que considera una estrecha relación con la cultura institucional dentro de las organizaciones educativas, menciona que existen componentes que posibilitan la cultura teniendo como base la calidad y ello se evidencia en los comportamientos de los miembros de la organización educativa, teniendo una visión humanista, para la formación de futuros líderes que exige nuestra sociedad actual.

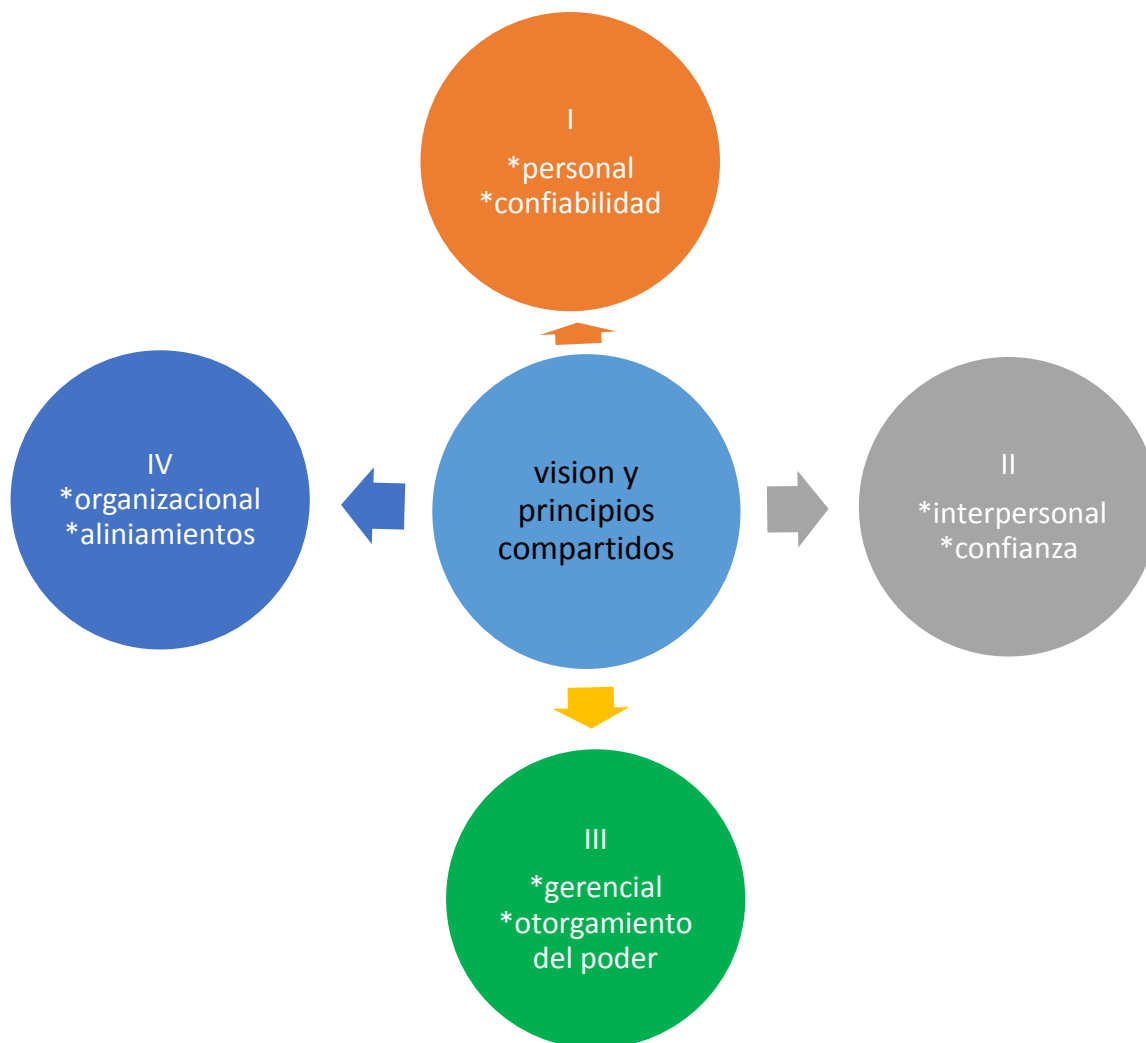


Grafico 9 elaboración propia en base Covey (1998)

Los cuatro niveles que podemos apreciar en el grafico presentado señalan la eficiencia con la calidad, ya que desarrolla a la persona en varios aspectos, evidencia las competencias gerenciales que deben existir y valora las relaciones interpersonales, por tal motivo resalta la productividad organizacional, teniendo un concepto más amplio de lo que significa ser un líder ya que él posee gran visión proactiva, energía y un alto nivel de desempeño dentro de la organización educativa.

Los niveles mencionados tienen relación directa con los principios claves que potencializan a la persona dentro de la organización. Estos agentes brindan sus principios como ventajas competitivas lo que les diferencia de los demás.

Podemos concluir que las instituciones educativas están en la obligación de ser un sistema central de valores es por ello que los miembros de la institución deben respetar la filosofía institucional que se ejerce dentro de la misma, considerando de tal forma que son la comunidad educativa los protagonistas de un liderazgo, propiciando iniciativa e innovación, de igual modo el compromiso hacia el cumplimiento de objetivos para el bien institucional.

En resumen el liderazgo educativo es la relación de todos elementos ya mencionados poniendo énfasis en el sentido pedagógico considerando a miembros educativos como seres únicos respetando sus comportamientos, característica, habilidades y desempeños que podemos potencializar para la formación de futuros líderes.

2.3 El líder en la escuela

Las escuelas desde su creación siempre han tenido una persona que las dirija que les brinden una orientación a lo que se pretende formar en ella, en nuestros días las instituciones educativas tienen como personaje principal al director, que es aquella persona en la que recae toda responsabilidad de la misma.

En consideración un líder educativo es aquella persona que es capaz de influenciar en los docentes, en los estudiantes, en el área administrativa, en el personal de apoyo y en general a toda la comunidad educativa con la finalidad de alcanzar propósitos de bien común para la institución fortaleciendo su filosofía como empresa para convertirse en líderes de su comunidad.

Para Pautt (2011) considera dos posiciones, liderazgo y dirección para este autor el directivo es aquella persona que se centra en la gestión administrativa y que los líderes son aquellos que innovan y siempre están en la búsqueda del cambio, estos conceptos permiten plantear que las organizaciones educativas necesitan de los dos, sin embargo es primordial que un director desarrolle habilidades propias de un líder para un mejor manejo de la institución.

Este autor desarrolla una matriz de líder- directivo que presentamos a continuación:

CUADRANTE OPTIMO DEL LIDER-DIRECTIVO	
<p style="text-align: center;">1</p> <ul style="list-style-type: none"> • confianza • entusiasmo • pasión • compromiso • iniciativa 	<p style="text-align: center;">4</p> <ul style="list-style-type: none"> • valores y principios de la organización • procesos de mejora • trabajo en equipo • obtención de resultados • pertinente toma de decisiones • búsqueda y solución de problemas • planeación estratégica
<p style="text-align: center;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> • honestidad • ética 	<p style="text-align: center;">3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de control • Las obligaciones • Los derechos

Grafico 10 elaboración propia en base de Pautt (2011) Rescatado de la revista Liderazgo educativo

En el siglo XXI, desde la perspectiva de emprendimiento sostenible.

En la matriz presentada podemos apreciar que en el primer cuadrante se observa las cualidades y aspectos que determina la manera positiva de ser de la persona, un líder educativo en la mayoría de caso demuestra pasión en las cosas que hace y eso se reafirma que el líder es movido por motivación que va más allá de simple satisfacción personal.

En los cuadrantes 1 y 4 se observa competencias que tienen que ver con el saber hacer propiciando el trabajo en equipo y fortaleciendo sus cualidades entre ellos como por ejemplo el entusiasmo y compromiso que todo equipo debe poseer.

En el cuadrante 2 se expresa los principios entre ellos la honestidad y la ética siendo la última que delimita los deberes y derechos de todas personas, todo líder pedagógico no puede renuncias a sus principios éticos por cumplir tareas de gestión administrativas.

Es por ello que Pautt reafirma que, lo que se lidera no se corrige, como las obligaciones los de control, los deberes y derechos que toda institución educativa debe cumplir.

Las ubicadas en el cuadrante 3, ellas son acciones que se miden mediante indicadores de calidad que pueden ser analizadas y evaluadas por la dirección.

Siempre en una organización donde se brinda una formación se da procesos administrativos, pedagógicos y otras pero es relevante como se den dichos procesos.

Por ultimo en el cuadrante 4 surgen las competencias, sin embargo los valores organizacionales forman parte de la identidad institucional que los lideres educativos deben respetar y proyectarlos para una mejora en la comunidad educativa siendo ella parte de la formación integral de los estudiantes, implementar procesos de cambio que surgen de las competencias ya establecidas , la solución de los problemas es el resultado de acción que dicha competencia brinda.

2.3.1 Las competencias de un líder educativo

En nuestra sociedad actual los cambios exigentes y transformaciones que estamos sufriendo como la falta de valores, conflictos políticos, problemas económicos, religiosos, cambios y avances tecnológicos al igual que otras situaciones complejas nos mantienen en un clima de incertidumbre ante lo que pueda suceder, es por ello que se debe tomar acciones desde lo próximo a nosotros que vendrían hacer las escuelas es ahí donde un líder educativo debe evidenciar sus competencias , no solo con una visión disciplinar si no con una visión interdisciplinaria, esto significa que la unión de muchas disciplinas propiciarán un mejor aprendizaje para nuestros estudiantes, es importante que fomentemos desde nuestras aulas las competencias personales que den respuestas a estos cambios que estamos experimentando , las cuales será de gran relevancia para afrontar los retos de nuestra sociedad, especialmente frente al manejo de las relaciones con nuestro entorno sin dejar de lado las condiciones propias del ser humano. Todo ello es rescatado de la revista Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva de emprendimiento sostenible.

2.3.1.1 Concepto de competencias

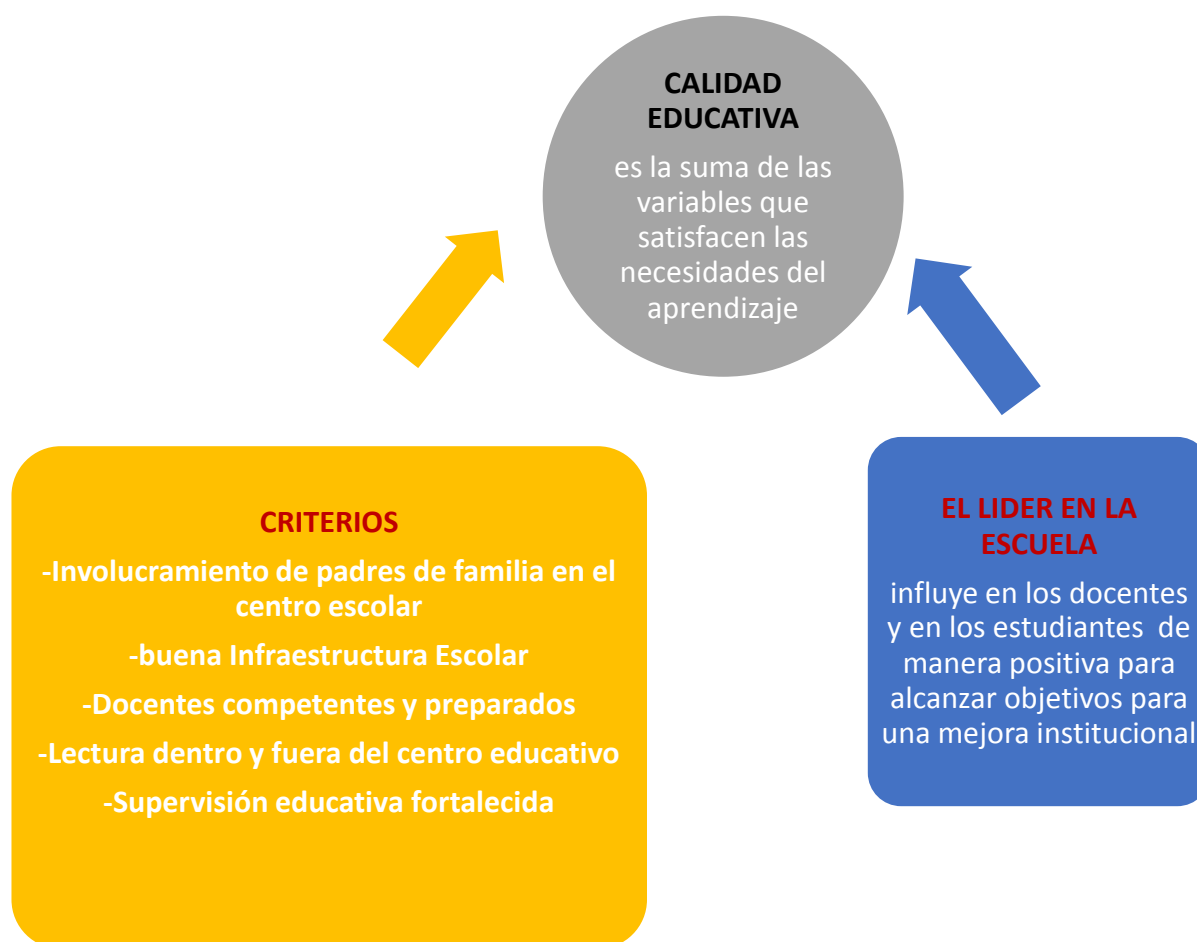
La definición de competencias aparece en los últimos años como una estrategia dinámica que se relaciona con el desempeño de las personas y que ellas son sumamente necesarias para competir en nuestra sociedad actual.

Para Contreras Sierra (2013) las competencias se cimientan en los tres saberes que son el saber conocer, el saber hacer y el saber ser, ello ante situaciones que se presenten en el día a día, con el propósito de tomar decisiones para la resolución de problemas. A si mismo poseer la capacidad de crear proyecto con visión emprendedora y gerenciales.

En el mundo de trabajo el significado de competencia se define como una estrategia que se sustenta principalmente en el análisis de desempeño de la persona que a partir de ella se busca determinar las acciones precisas con la que se debe formar una persona para la adquisición de aptitudes y destrezas que le otorgue un desempeño eficiente en su labor a realizar.

Los términos aptitudes y destrezas están relacionado de una forma u otra con las competencias ya que ellas definen el comportamiento y desempeño que puede tener una persona en determinada situación poniendo en práctica los valores, conocimientos y habilidades para desempeñar de manera adecuada ante una situación específica.

Grafico 11 elaboración propia en base al capítulo III



CONCLUSIONES

PRIMERA: Las instituciones educativas poseen una filosofía institucional propia, las cuales deben ser respetadas y compartidas por todos los miembros de la institución, fomentando los valores y principios que permitirán una identidad dentro de un sistema institucional.

SEGUNDA: El liderazgo pedagógico es de vital importancia ya que genera que los estudiantes puedan mejorar sus aprendizajes, insertando una metodología adecuada y estrategias de aprendizaje que potencialicen las competencias básicas de la educación.

TERCERO: El clima organizacional determina el logro de metas institucionales, ya que ello propicia un clima agradable en el cual sus miembros se sienten familiarizados y cumplan un mejor desempeño en búsqueda de la calidad.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Realizar talleres sobre liderazgo que promueva la filosofía de la institución, dirigido a todos los agentes educativos con el propósito de valorar la identidad institucional en su lugar de trabajo.

SEGUNDA: Promover el liderazgo pedagógico para que involucre a los miembros de la institución con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de la institución.

TERCERO: Realizar charlas sobre clima organizacional resaltando la importancia que es trabajar en un clima agradable, fomentando el respeto, compañerismo y el trabajo en equipo para que con ello se afiancen los vínculos entre los miembros de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Adair, J. (2000). *Liderez no Jefes*. Colombia: Legis editores
- ❖ Brown en: Sanches, Vasquez, J.F (2010) en “*Liderazgos: Teorias y Aplicaciones*”
- ❖ Contreras, F., Juárez, B., & Barbosa, D. (2013). *Propiedades psicométricas del Test de Adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo*. international journal of psychological research, P.13.
- ❖ Contreras Sierra, Emigdio R (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeacion estrategica*. Pensamiento y Gestión
- ❖ Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona :Paidós
- ❖ Chiavenato, Adalberto. (2001) “*Administración de Recursos Humanos*”. 5ª Edición. P.68-69 Colombia: Editorial McGraw Hill
- ❖ Daft (2006). *La experiencia del Liderazgo* .Mexico :Cengage Learning
- ❖ Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- ❖ Donis, P. (2007). Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso de lo común. Guatemala: Universidad del Itsmo *Revista Momento “Calidad Educativa “el 1, 2,3 para hacer realidad*
- ❖ Drucker, P (2018) *liderando personas*. Profit Editorial
- ❖ García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- ❖ Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total* (3 ed.). Madrid, España: La Muralla.

- ❖ Goleman,D en su artículo Leadership That Gets Results “*Liderazgo que obtiene resultados*”, en marzo- abril del 2000 en la revista HBR
- ❖ Hernandez,A(2015).Rev. Momentos *Calidad educativa 1,2,3 para hacerla realidad* sociación de investigación y estudios sociales -Año30-nº.6
- ❖ Hernández, E., Santo, N. y González, N. (2012). *El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. España.
- ❖ KOONTZ, H. & WEHRICH, H. (1.999). *Administración perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 11ª Edición, Pág. 533.
- ❖ Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey-Bass
- ❖ Lupano y Castro, (2008). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- ❖ Normand, R. (2010). *Le leadership dans l'établissement scolaire. Nouveau partage des rôles et des responsabilités entre chef d'établissement et enseignants*. *Administration ET éducation*, nº 125, 188-193.
- ❖ Ostrofe,C;Kinicki,A y Tamkins,M”Organizational culture and climate”en Borman,W y Elgen,D.(eds.)*Handbook of psychology:Industrial and organizational Psychology*;12,2003,pp34-37
- ❖ Pautt, G. (2011). *Liderazgo y dirección*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- ❖ Rev.esc.adm.neg N° 81 (julio-diciembre) *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible* Bogotá, pp.111-128
- ❖ Robbins y Coulter (2005) *Administración .octava edición*. México Pearson Educa

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- ❖ Great Place to Work. (2014)¿Qué es un excelente lugar de trabajo? Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelentelugar-de-trabajo>
- ❖ Lamoyi, C. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco* (tesis de grado). Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- ❖ <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- ❖ Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Recuperado el 15 de julio de 2015, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>