



Factores relevantes para mejorar los resultados del aprendizaje

Ing. Rubí Alexandra Salas Arévalo MSc.

Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo

Autor para correspondencia: ra.salas@tes.edu.ec

Fecha de recepción: 2 de diciembre de 2016 / Fecha de aceptación: 27 de enero de 2017

Resumen

Se presentó el producto de una investigación que describe los factores vinculados a la gestión y el impacto que puede lograr un estilo de liderazgo efectivo y el clima relacional de una institución en los resultados del aprendizaje. El objetivo de este trabajo fue caracterizar la gestión e importancia de la dirección en el liderazgo y clima relacional de la organización, describir los factores relevantes vinculados a la gestión e impacto que inciden en la eficacia del liderazgo y clima relacional y determinar el grado de impacto o incidencia de la gestión de la dirección, el liderazgo y el clima relacional. El contenido del artículo formó parte de una investigación con la que se opta al grado Científico de Doctor en Artes en Ciencias Especialización Educación. Se emplearon métodos teóricos como el análisis y la síntesis, de lo abstracto a lo concreto y el histórico lógico. Se logró como resultado una propuesta de Factores relevantes para mejorar los resultados del aprendizaje

Palabras clave: Liderazgo – Dirección - Clima relacional – Aprendizaje – Afectividad

Abstract

The product of an investigation was presented that describes the factors linked to management and the impact of an effective leadership style and the relational climate of an institution within the results of learning outcomes. The objective of this work was to characterize the management and importance of direction in leadership and the relational climate of the organization, to describe the relevant factors linked to the management and impact that affect the effectiveness of the leadership and the relational climate and to

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



determine the degree of impact or incidence of management, leadership and relational climate. The content of the article was part of an investigation with which one opts to the Scientific degree of Doctor of Arts in Science Specialization in Education. We used theoretical methods such as analysis and synthesis, from the abstract to the concrete and the logical historical. A proposal of four relevant factors to improve learning outcomes was achieved as a result.

Keywords: Leadership - Direction - Relational climate - Learning - Affectivity

Introducción

El presente trabajo pretende determinar el impacto que tiene el estilo de liderazgo y el clima relacional de una institución y en los resultados del aprendizaje. El estudio muestra cómo se desarrolla el ambiente de trabajo o atmósfera dentro de un aula de clases o espacio destinado para ello; desde esta perspectiva lo primero con lo que deberíamos relacionarnos es con algunos términos como "actitud" que ha sido definida como la "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado". Las actitudes son aprendidas por lo que pueden ser diferenciadas de los motivos biosociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastante estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea en particular. Es decir que se infiere que la actitud de las personas con respecto al clima relacional institucional depende de varios factores: emocionales, físicos, ambientales, personales, académicos, funcionales, que hacen un clima encantador, agradable, atractivo o no. Es en este ambiente armonioso donde se hace posible experimentar beneficiosas interrelaciones ricas en valores que deben portar como estandarte la confianza, el diálogo, la empatía, la alegría, entre otros; donde niños, jóvenes y/o adultos puedan desarrollar y potenciar sin estrés ni temores todas sus capacidades. Al abordar al clima relacional, es necesario considerar algunos aspectos teóricos que se refieren al clima relacional como la base para trabajo en equipo efectivo o para lograr formar equipos de alto rendimiento.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Desde esta perspectiva, el ambiente que se vive al interior de un espacio destinado para el proceso enseñanza - aprendizaje revela gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en el estado anímico como en el comportamiento, satisfacción de sus miembros e indudablemente la percepción del clima mejora considerablemente reflejándose en los resultados del aprendizaje.

La siguiente variable aborda los diferentes estilos de liderazgo que pueden ser utilizados dependiendo de la audiencia, los mismos que influirán considerablemente en los comportamientos de los individuos según su percepción y los múltiples agentes que convergen. Si se parte del hecho de que una institución está formada por personas con diferentes características, necesidades, actitudes y aptitudes que revelan su funcionamiento relacional. Por tanto, se debe recalcar que el liderazgo y el clima relacional están estrechamente vinculados siendo el liderazgo de tal relevancia que se constituye como el aspecto que más incide en el clima relacional de cualquier institución influyendo de manera considerable en la creatividad, rendimiento y productividad de las personas.

Este estudio se basa en el liderazgo y clima relacional en el ámbito educativo específicamente a nivel de educación superior, ya que de un tiempo atrás se ha venido señalando a través de las autoridades de educación y en la mayoría de los medios de comunicación, la gestión educativa desarrollada en las instituciones y como la dirección y liderazgo y otros factores, juegan un papel fundamental en la conducción y en el rendimiento obtenidos por sus estudiantes.

Es necesario poder establecer cuál es la relación de la dirección y el liderazgo, además, que otros factores serían necesarios considerar para que realmente exista una repercusión positiva en el rendimiento y resultados del aprendizaje obtenido por los estudiantes, y por ende las responsabilidades que le competen a cada actor.

Con relación al liderazgo que puede ejercer cada persona no lo podemos ubicar en sus



talentos y atributos de modo particular, sino en una relación entre personas. En las instituciones de educación, existen equipos que deben trabajar para que los objetivos organizacionales, personales y grupales se cumplan. Se debe considerar también que en cada uno de estos grupos el estilo de liderazgo se manifiesta de diferente forma, esto implica que muchas veces las expresiones de liderazgo se vean enfrentadas por múltiples y diferentes razones, pero por sobre ello todos los que integran la comunidad educativa buscan, el mejoramiento de los rendimientos académicos principalmente el resultado de los aprendizajes de los estudiantes y ello les debiera orientar a lograr una visión en común, lo que les permitirá aunar esfuerzos y entender que se deben conjugar enfoques, métodos y herramientas que posibilitan lograr una Gestión Educativa de calidad, lo que genera la necesidad de hacer las cosas, o lo que haya que hacer, de manera eficiente y eficaz.

Los cuatro factores que se proponen desarrollar, buscan acompañar a la Dirección y maestros para contribuir al fortalecimiento de competencias que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en los estudiantes generando un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa permitiendo, así, tener una institución de educación de calidad y con calidez que asuma de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus estudiantes, que se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento, que cuente con una comunidad educativa integrada y comprometida, que incorpore nuevos patrones culturales como: liderazgo, trabajo en equipo, actitud, clima relacional, afectividad, planeación, evaluación, rendición de cuentas, y participación social. (Santelices y Scagliotti, 1991, p.41)

Objetivo General

Proponer los cuatro factores vinculados a la gestión e impacto que ocasiona el liderazgo y clima relacional en los resultados del aprendizaje.

Objetivos Específicos

- Caracterizar la gestión e importancia de la dirección en el liderazgo y clima relacional de la institución en los resultados del aprendizaje.
- Describir los cuatro factores relevantes vinculados a la gestión e impacto que inciden en la eficacia del liderazgo y clima relacional en los resultados del aprendizaje.
- Determinar el grado de impacto o incidencia de la gestión de la dirección, el liderazgo y el clima relacional de la institución en los resultados del aprendizaje.

Se parte del problema: ¿Cómo puede impactar el liderazgo y el clima relacional en los resultados del aprendizaje?

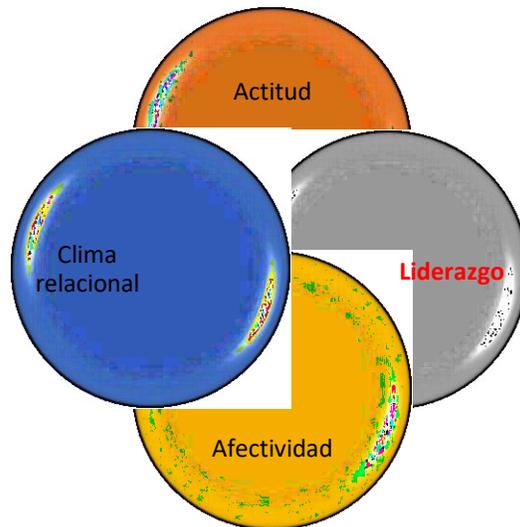


Figura 1. Factores relevantes para mejorar los resultados del aprendizaje

Fuente. Investigadora

Materiales y Métodos

Se realizó un estudio a estudiantes y docentes del Instituto Superior Tecnológico

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0
International (CC BY-NC 4.0)

Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo



“Espíritu Santo”. Al comparar los resultados y respuestas obtenidas del estudio, se observa una marcada diferencia entre las respuestas de cada uno de ellos, pudiendo casi asegurar que sus respuestas están dadas por el estilo de liderazgo que cada grupo tiene. Siendo así que ciertos grupos están altamente motivados mientras otros no, aun perteneciendo a un mismo conglomerado.

Un grupo muestra gran fortaleza en la percepción del clima relacional institucional, otros no. Otro grupo se siente motivado, aman a la institución, mantienen buenas relaciones con los docentes y directivos, y lo más importante, tienen un muy buen desempeño académico. En el caso de algunos de los docentes el clima relacional institucional también constituye una gran fortaleza ya que mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas, se sienten motivados a dar lo mejor de sí y afirman ser parte de la misma, para otros, no tanto. Dentro de las debilidades, se evidencia cierta desmotivación debido a las nuevas exigencias por parte de las autoridades de educación que influyen en su percepción del clima.

En referencia a los conocimientos de los docentes, los estudiantes expresaron que cuando los docentes no dominan de manera efectiva y asertiva el área de conocimiento que imparten, les crean una mayor confusión y esto les genera un sentimiento de desconfianza y en muchos casos hasta desconsuelo y desmotivación.

Finalmente, y de manera persistente, el estudio encontró que los estudiantes consideran que sus maestros no cuentan con las habilidades y destrezas para manejar grupos y generar las condiciones idóneas que faciliten el acercamiento y la construcción del conocimiento dentro del espacio destinado para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Resultados y discusión

A continuación, se proponen **cuatro de los factores** que se consideran más relevantes para mejorar el clima relacional institucional de una institución, especialmente si es de educación y por ende los resultados de aprendizaje de los estudiantes:

Primer Factor Clima Relacional

Cuando se habla de clima relacional o también llamado clima institucional, se debe recordar que la normativa institucional es uno de los elementos fundamentales que configura la convivencia de espacios colectivos, es decir sociales, como las instituciones educativas. En ella se expresa, de manera transparente, las concepciones que están rigiendo la convivencia institucional, el papel otorgado a cada uno de los actores, y lo que se espera de ellos y ellas. De manera generalizada, se puede encontrar en las instituciones educativas una comprensión muy limitada de la convivencia social que se concreta en su normatividad. Suele darse una evidente contradicción entre la gran extensión de campos reglamentados y el corto alcance de la reglamentación. Es decir, existen reglamentaciones que se pierden en la minuciosidad de los aspectos normados, pero cuyo radio de acción no sobrepasa temas de limpieza, aseo personal, puntualidad, obediencia, cumplimiento de tareas, etc. Desde el punto de vista de esta investigadora, no es necesario crear de la nada un reglamento de convivencia. Afortunadamente, en Ecuador existen cuerpos legales que dan el marco a partir del cual, las instituciones educativas pueden concretar el reglamento respectivo, con las especificaciones requeridas en cada caso.

(Salcedo y Romero, 2006, p. 92) definen el clima organizacional como: “el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros”. Al hablar de clima, se refiere a una cultura ya que no se puede entender por separado. “La cultura describe la forma de vida de la institución en todos sus aspectos; constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una institución; representa, la identidad y la misión que hace que se distinga una institución de otra” (Chiavenato, 2009, p. 176).

El concepto de clima organizacional, relacional o institucional, según Chiavenato (1999), fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por



Gellerman en 1960. Su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964), quien define el clima relacional como el conjunto de características permanentes que describen una institución, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas y en este caso de los estudiantes y docentes que son parte de la institución. Para Anderson (1982), el clima es entendido como “calidad de vida”. Es decir que a lo que se debe propender es a entregarle a estudiantes y docentes un ambiente que se pueda considerar de calidad.

Idalberto Chiavenato toma el modelo motivacional de Maslow para explicar que el clima relacional u organizacional depende del grado de motivación de los empleados o para efecto de nuestro trabajo, estudiantes. A medida que crece la motivación, la persona se siente auto realizada y las relaciones interpersonales son satisfactorias.

El debido proceso como fuente de aprendizaje

Continuando con el principio pedagógico de aprender a partir de la experiencia o el aprendizaje significativo, el espacio de vivir y aplicar la normatividad día a día, brinda una gran oportunidad de ejercicio y exigibilidad de los derechos, comprensión y aplicación de los límites planteados por los derechos de los demás, cumplimiento de las propias responsabilidades personales y colectivas. Con toda seguridad el día a día nos pondrá frente a la aplicación del reglamento. Para ello es necesario que se establezca orden, requisitos, pasos a seguir, todo lo cual validará el proceso en marcha. Esto garantiza a todos un trato igualitario, disminuye el riesgo de actuaciones parcializadas, y sobre todo, permite a todos conocer el debido proceso a seguir.

Elementos relevantes del clima organizacional

Igual que Likert, Bris subraya una serie de elementos relevantes sin los cuales no puede desarrollarse en positivo ninguna institución, estos elementos están basados especialmente en las relaciones humanas y necesitan de un orden y una estructura organizacional formal y funcional (Bris, 2000). Expresa que, para reconocer el tipo de clima de una institución, se

debe valorar los siguientes parámetros: comunicación, participación, motivación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad. Los autores Likert, Hernández y Bris (mencionados por Méndez, 2005) coinciden al señalar la motivación, el liderazgo y la comunicación como elementos imprescindibles que construyen un clima entre los cuales, el liderazgo es determinante en el ambiente laboral con su capacidad de influir en el comportamiento de un grupo y motivarlo hacia objetivos comunes (Gómez, 2008, p. 162).

Atmósfera de Trabajo

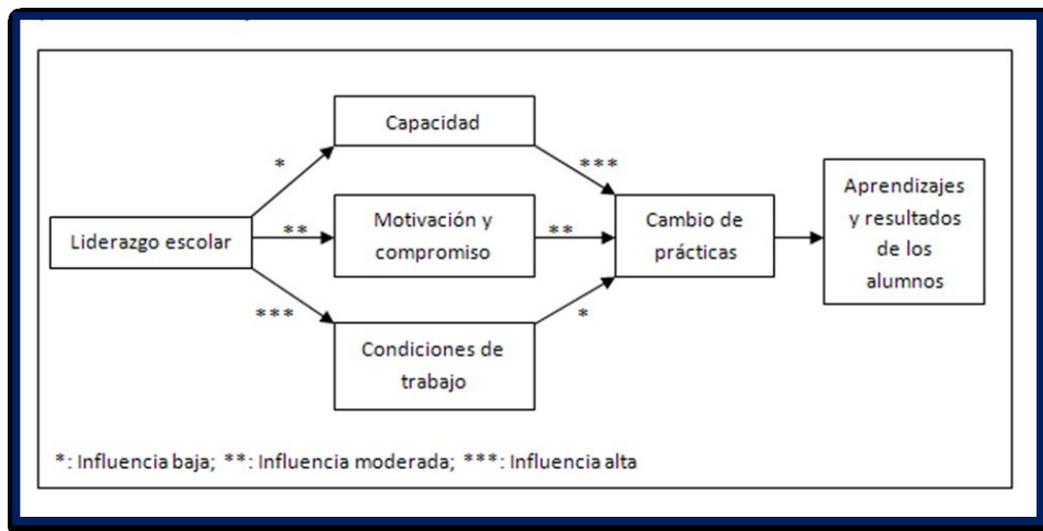


Figura 2. Lo efectos del liderazgo escolar

Fuente: Bolívar Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. En Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 Págs.: 9-33. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200002#f1art02

Segundo Factor Actitud

Definiciones

La RAE nos ofrece dos definiciones de la palabra actitud:

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo



Del lat. **actitūdo*.

1. f. Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo. Las actitudes de un orador. La actitud agresiva del perro.

2. f. Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona, de un partido, de un Gobierno. (Real Academia de la lengua, 20015)

Las definiciones anteriores muestran que las actitudes de los docentes en el aula influyen definitivamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Las actitudes especialmente de apertura, flexibilidad y accesibilidad son las más valoradas por los estudiantes. (Educativos, Publicado el 28 de agosto de 2014.)

un vínculo empático y de ayuda con los estudiantes.

En referencia a los conocimientos de los docentes, es importante señalar que “no basta con dominar los contenidos de una asignatura, hace falta propiciar, crear, fomentar, las condiciones óptimas en el aula o fuera de ella, de ser el caso y diseñar las tareas oportunas, y ajustadas a las necesidades de los estudiantes, como soporte y apoyo para el proceso. (Educativos, Publicado el 28 de agosto de 2014.). Además, siguiendo en la misma línea sobre la actitud del docente, se debe reconocer que el nuevo paradigma educativo, exige de maestros con **ACTITUD 2.0 que no es otra cosa que un docente con la habilidad para innovar, para aprender y para compartir.** (Crea, 2012.26.01)

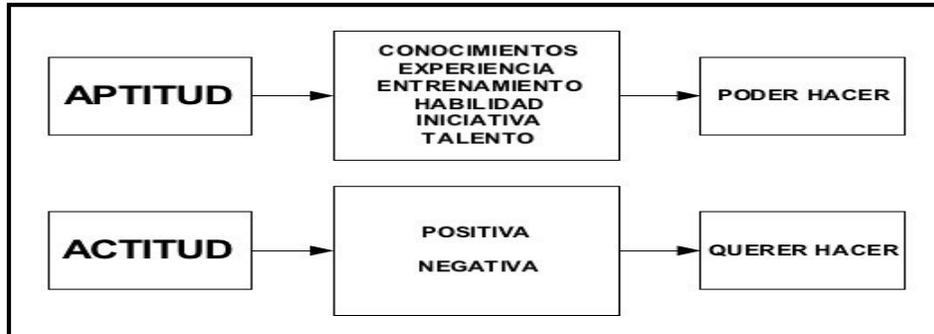


Figura 3. Diferencia entre actitud y aptitud

Fuente: Zambrano Dávila. S. 2012. Teorías de las organizaciones. Recuperado de <https://es.slideshare.net/videoconferencias/modulo-ii-teora-de-las-organizaciones>

Es elemental que un excelente maestro ame su labor como docente, ya que cuando se pone todo el empeño en hacer bien la tarea, se está colocando un sólido cimiento en la construcción del saber.

Cumplida la anterior condición, se requieren de otros importantes atributos, aptitudes y actitudes que debe tener el maestro, para que su labor sea cada vez más fecunda. El maestro, en todos los niveles, desde el preescolar hasta el universitario, debe ser humilde, debe tratar de ser amigo de sus estudiantes, debe tener un alto concepto de colaboración y de responsabilidad. Debe tener una alta dosis de predisposición para el cambio, para evolucionar, para crear e innovar y no debe sentirse inferior, ni tenerle miedo a afrontar los nuevos paradigmas y retos que este mundo globalizado exige, aunque éstos se contrapongan con los esquemas tradicionales que siempre se ha manejado. El buen docente debe pretender armonizar y mejorar a diario tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo en sus conocimientos sobre su asignatura, con la puesta en práctica de



estrategias didácticas novedosas, dinámicas, participativas, que inteligentemente induzcan a sus estudiantes a ser entes activos, que opinen, que interpreten, que construyan su conocimiento. Es decir, el objetivo principal del docente debería ser, hacer del aprendizaje una experiencia significativa.

Pero, para que el sistema educativo mejore, se necesita pensar no sólo en el bienestar de los estudiantes sino también del maestro. Es decir, si se quiere tener estudiantes motivados, debemos primero motivar a los docentes y eso causará un efecto espejo. Su salario deber ser digno, que le permita solucionar sus necesidades básicas y más, para que tenga el suficiente sosiego y tranquilidad espiritual para derramar en el estudiante todo su potencial de habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes. (Pereira, 2017)

Tercer Factor Liderazgo

Definición

El liderazgo es la capacidad de influir de manera positiva sobre las personas para que se esfuercen al máximo de forma voluntaria y con entusiasmo para la consecución de los objetivos generales.

Se conoce que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También, se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). Si se logra que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje el maestro tenga todas las habilidades anteriormente expuestas en la definición de liderazgo; se podría asegurar que los resultados del aprendizaje serían positivos gracias



al clima relacional que el maestro lograría formar.

Los líderes educativos sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículo y la selección y formación de los estudiantes; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes.



Figura 4. Cualidades del líder

Fuente: Betancourt Jhony. (2017). *El Gerente como facilitador*. Recuperado de: [tps://nuevaeradigitalblog.wordpress.com/2017/01/30/el-gerente-como-facilitador/](https://nuevaeradigitalblog.wordpress.com/2017/01/30/el-gerente-como-facilitador/)

Las cualidades más sobresalientes de un líder se demuestran en el arte de ser innovador, creativo y visionario. Pero además de las anteriores cualidades, el líder debe poseer un buen pre disposición para lograr el objetivo planteado.



Figura 5. Estilos de liderazgo

Fuente: Investigadora

¿Cuál es la mejor opción?

Un líder no se destaca por manejar un sólo estilo de liderazgo. El mejor líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo. Se caracteriza por elevar el interés y desarrollar las capacidades de sus seguidores, haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades superiores, como diría Maslow, e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de ellos mismo de la institución (Álvarez, Castillo & Coral, 2010, p. 220).

En el ámbito de la educación, se preocupa por el bienestar de sus estudiantes y, a su vez, les desafía a desarrollar sus fortalezas y superar debilidades con el objeto de conseguir un ambiente relacional favorable, promoviendo el trabajo en equipo (Contreras & Sáez, 2008). Se caracteriza por buscar una vida de calidad, anteponiendo al estudiante; con una actitud proactiva busca siempre la solución para una convivencia armoniosa (Martínez, Vásquez & Granados, 2001).

Cuarto Factor Afectividad

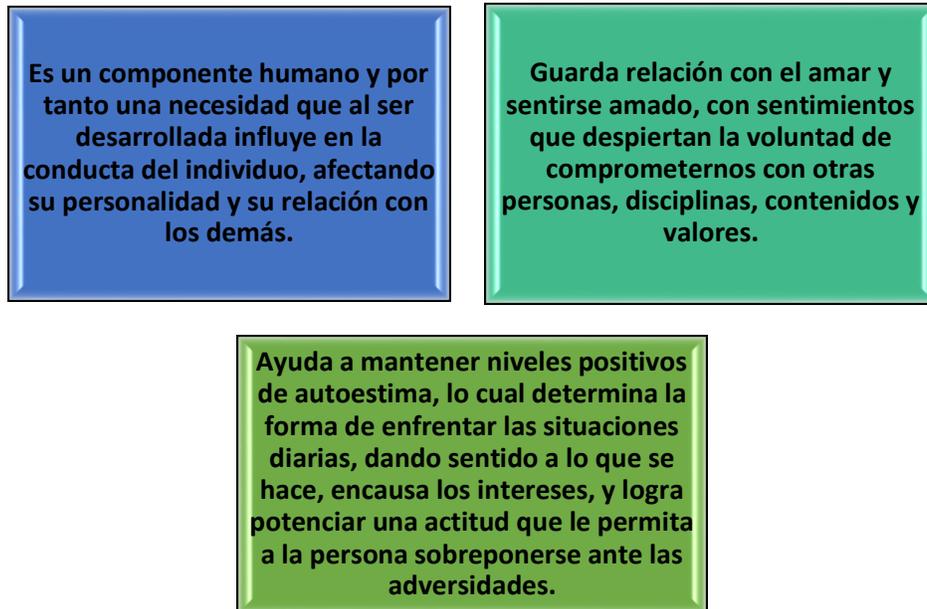


Figura 6. Afectividad

Fuente: Investigadora

Afectividad – Su rol en la educación

La afectividad juega un rol muy importante en la educación, primero en el **estudiante**, que muchas veces ve la relación con los profesores según el grado de respeto, de estímulos o gestos afectivos que perciba en sus relaciones, lo que sin duda lo predispone de cierta forma al trabajo y al logro de sus aprendizajes.

Por otro lado, están los **docentes**, quienes además de cumplir con sus deberes profesionales, como personas necesitan experimentar situaciones que le permitan entregar, permitir, favorecer y recibir estímulos afectivos que también lo predisponen.

Conclusiones

- Un buen clima relacional o institucional es indicador de un liderazgo



motivante y persuasivo que se traduce en un rendimiento y resultados eficientes además de una notoria satisfacción de los estudiantes y docentes. Muestra un clima armonioso que potencia las relaciones personales y éstas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos.

Los estilos de liderazgo manejados en la institución están íntimamente relacionados al clima institucional puesto que el comportamiento del ser humano depende de la percepción que tenga del ambiente que le rodea.

➤ Una de las implicaciones más relevantes que se desprende de este estudio es que si se ejerce el liderazgo adecuado las consecuencias positivas de este estilo se ven reflejadas en todo el personal, es decir en estudiantes, docentes, directivos e incluso en el personal administrativo que aunque no es material directo de este estudio se ven igualmente beneficiados de las bondades de un buen clima relacional y estilo de liderazgo ya que prioriza a la persona, motiva para actuar con visión de futuro, valora sus fortalezas y desarrolla sus potencialidades.

➤ El estilo de liderazgo actúa en el clima relacional o institucional como la melodía de la música en el ser humano: creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño de la persona en un clima de calidad y calidez.

Como educadores se recomienda seguir a Bass y Avolio (1990), fortaleciendo el liderazgo transformacional, pues necesitamos contar con personal motivado, satisfecho, valorado, proactivo y decidido a enfrentar retos que la sociedad requiere para avanzar humanamente en un clima de confianza de familiaridad que nos caracterice y que nos identifique. Se demuestra, por tanto, que la calidad del clima relacional institucional depende del estilo de liderazgo que se aplique en el grupo; puesto que actúa como la melodía en el ser humano creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño de los estudiantes y a la vez de los docentes.

Referencias Bibliográficas

- Betancourt Jhony. (2017). *El Gerente como facilitador*. Recuperado de:
[tps://nuevaeradigitalblog.wordpress.com/2017/01/30/el-gerente-como-facilitador/](https://nuevaeradigitalblog.wordpress.com/2017/01/30/el-gerente-como-facilitador/)
- Bris, M. (. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*.(27): 103–117.
- Bolívar Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. En *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2 Págs.: 9-33. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial Mc Graw Hill, Reg. (736):176-180.
- Gómez, R. (2008). *Pensamiento y Gestión. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. . Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>. Recuperado el 24 de junio, 2012, 157–194. .
- Lozado, Luisa “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” ALTERIDAD. *Revista de Educación*, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 192-206 Universidad Politécnica Salesiana Cuenca, Ecuador
- Martín Bris Mario. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Revista Educar* 27, 2000 103-117
- Pereira, N. C. (2017). Actitud y aptitud pedagógica. *En Colombia*.
- Real Academia de la lengua, D. (21 de octubre de 20015).
<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=actitud>. Obtenido de versión en línea de la 23.^a edición: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=actitud>
- Salcedo, I. &. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.ve/scielo.php?>
- Zambrano Dávila. S. 2012. Teorías de las organizaciones. Recuperado de
<https://es.slideshare.net/videoconferencias/modulo-ii-teora-de-las-organizaciones>