

**PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
COMO COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO COMPETENCIA DE DIRECCIÓN

AUTORES: Irene Alejandra Cordero Leyva¹Marien González Téllez²Jorge Félix Parra Rodríguez³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: icorderoleyva@nauta.cu

Fecha de recepción: 17-11-2021

Fecha de aceptación: 29-11-2021

RESUMEN

Progresivamente va aumentando la conciencia de que la rentabilidad de una organización depende de que cada trabajador quiera y pueda poner sus competencias al servicio de ella. A su vez, la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en dicha institución. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y para contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, en un clima de confianza y respeto. El presente estudio es el resultado de la sistematización teórica realizada sobre el clima organizacional y competencia de dirección en Educación y desde esta perspectiva la idea es difundir e impulsar un nuevo enfoque, para resolver situaciones profesionales concretas y actuales. Se asumen y recrean ideas que llevaron a los autores a definir competencias de dirección en educación, asumir críticamente una clasificación y su argumentación, lo que converge con el análisis realizado. Las conclusiones confirman la complejidad, importancia y pertinencia del tema para la formación de profesionales y directivos educacionales.

PALABRAS CLAVE: Educación; clima organizacional; dirección; competencias.

¹ Licenciada en Psicología. Profesora Auxiliar. Departamento Pedagogía- Psicología. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Las Tunas. Cuba. (icorderoleyva@nauta.cu). <https://orcid.org/0000-0003-1342-4614>

² Máster en Psicología Médica. Licenciada en Psicología. Profesora Auxiliar. Departamento Pedagogía- Psicología. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas. Cuba. (marienyh@nauta.cu). <https://orcid.org/0000-0001-8833-298X>

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Jefe Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación. Coordinador Maestría de Dirección en Educación. Departamento Pedagogía-Psicología. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas. Cuba. (jorgefelixpr59@yahoo.es) (jorgefelixpr59@gmail.com) <https://orcid.org/>

PROCEDURE FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS COMPETITION OF ADDRESS IN EDUCATION

ABSTRACT

Progressively goes increasing the conscience that the profitability of an organization depends that each worker wants and it can put his competitions to her service. In turn, the quality of labor life of an organization is the environment, the atmosphere, the air that is breathed in this institution. The efforts to improve the labor life constitute systematic works that carry out the organizations to provide the employees an opportunity to improve their positions and to contribute to the attainment of the organizational objectives, in a climate of trust and respect. The present study is the result of the theoretical systematizing carried out on the organizational climate and address competition in Education and from this perspective the idea is to diffuse and to impel a new focus, to solve professional concrete and current situations. They are assumed and they recreate ideas that took to the authors to define management competitions in education, to assume a classification and their argument critically, what converges with the carried-out analysis. The conclusions confirm the complexity, importance and relevancy of the topic for the formation of professionals and educational directive.

KEYWORDS: Education; organizational environment; management; competencies.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones laborales tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional. Los desafíos del siglo actual han generado exigencias de calidad y excelencia en el ámbito de la Educación. Tal es así, que los objetivos de trabajo plantean la formación de un profesional competente y comprometido con su entorno social.

Se hace necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. En este marco, la gestión de Recursos Humanos pasa a ser un pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones.

Por ello, ante los nuevos cambios sociales, en el contexto educativo, cobra fuerza el novedoso estudio de las competencias de dirección en educación y

analizaremos su impacto en el sistema organizacional donde se propicia un ambiente de relaciones laborales armoniosas, permanentes y de motivaciones entre los miembros de la institución.

En nuestra propuesta resulta valiosa la sistematización teórica de investigaciones científicas, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con la finalidad de demostrar la importancia del conocimiento del clima organizacional basándonos en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar los individuos dentro de una institución, así como la influencia que también ejerce en los procesos de cambio. No obstante, el estudio del clima organizacional continúa siendo un campo fértil para el aporte científico dado que esta unidad de análisis es diversa y compleja; condicionada por la relación de factores internos y externos que legitiman el carácter particular de expresión de cada institución y los procesos que la dinamizan.

DESARROLLO

Muchos han sido los cambios operados en el acontecer económico, social y político de Cuba en los últimos años. Alrededor de dicho proceso, los expertos coinciden en que la economía cubana está llamada a lograr niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en pos del desarrollo, pero sobre todo como complemento al gran proyecto social que desarrollamos en aras del pleno bienestar de la sociedad.

Para atemperarnos a los tiempos actuales, la dirección es imprescindible, vista como una necesidad de la organización y se desarrolla simultánea e interactivamente. Toda institución debe poseer medios y estrategias para coordinar los diferentes subsistemas integrantes, respondiendo a los cambios externos y tomando decisiones para el cumplimiento de las metas y propósitos que la misma debe cumplir; no sólo para sobrevivir, sino para ser competitiva y eficiente.

Sin una buena dirección las instituciones tienden a sumergirse en el caos de un modo que amenaza su propia existencia. Aportar un cierto orden y coherencia contribuye al logro de dimensiones claves tales como la calidad y la excelencia. Nuestro país está inmerso en un período de actualización de su modelo económico, luego de la realización del VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se aprobó el proyecto final de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011), el cual tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión, que logre un significativo cambio organizativo en la gestión integral de los sistemas que lo componen en las organizaciones.

Las empresas que lo aplican han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, alcanzando metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social y puedan de forma ordenada, realizar las

transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

En Cuba, se defiende la concepción de un sistema de competencias, que comprende tres niveles establecidos y diferenciados: el nivel organizacional, el de procesos y el de los diferentes cargos. De esa manera se gestiona que el desempeño superior que se logre en los puestos de trabajo se alcance de forma alineada con la organización y los procesos a los cuales tributan.

Por lo anterior, la Gestión de Personal en Cuba ha pasado de ser una clásica administración a una gestión integrada, en la que el centro de interés es el factor humano y sus competencias, en la que todos los procedimientos están totalmente relacionados con un enfoque a procesos. Por ello, la familia de las Normas Cubanas (NC 3000-02:2007) sirven de guía a los Sistemas de Gestión del Personal en las organizaciones e integran los subprocesos fundamentales de dicha gestión.

Se entienden como competencias de procesos aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las mismas estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización. Nuestras instituciones laborales se desenvuelven actualmente en un contexto altamente competitivo lo que conlleva continuos cambios para su adaptación y satisfacción para las necesidades del entorno. Por ello, han de enfrentarse nuevas prácticas profesionales que garanticen el abordaje eficaz de la amplia gama de complejos problemas que se presentan.

Se ha pasado de una administración donde el centro y recurso más importante era el tecnológico, económico y material a una actividad gerencial donde el factor más importante lo constituyen las personas. El rol del directivo como creador de ambientes flexibles, lo convierte en un “arquitecto de entornos” (Senge, 1993). Convirtiéndose, a su vez, en facilitador de un clima organizacional que media en la relación entre sus trabajadores y los procesos institucionales, partiendo de sus propias competencias de dirección.

La situación de cambio acelerado de la realidad laboral ha provocado a su vez un ritmo más dinámico en los conocimientos y las teorías sobre el comportamiento humano en las instituciones. Constituye vital importancia la comprensión del clima organizacional para el desarrollo y funcionamiento de las competencias laborales, que inciden en las instituciones educativas y posibilita procesos de intervención que facilitan el proceso de dirección.

Clima organizacional en instituciones educativas

Cuando las relaciones laborales dentro de una institución educativa son óptimas entre los trabajadores, los directivos y demás responsables, entonces el

clima organizacional será altamente satisfactorio para obtener un trabajo de alta calidad, reconocido entre los usuarios y desarrollo de las competencias.

La sociedad actual se caracteriza por permanentes y vertiginosas transformaciones que llevan consigo cambios, los cuales deben asumir con responsabilidad las instituciones educativas a nivel mundial; de tal manera, poder estar actualizadas y dar respuesta a las exigencias que le plantea el momento histórico que viven.

Desde ésta perspectiva, cabe referir que las instituciones educativas como organizaciones tienen el compromiso de estar en consonancia con las diferentes políticas educativas que se viene generando para dar respuesta a las exigencias del contexto.

El clima organizacional ocupa un lugar importante en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en instituciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de métodos particulares.

En ocasiones también se denomina clima laboral, los trabajadores llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resulta competente en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

El clima organizacional, tiene influencia directa, es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima que puedan tener el personal docente, administrativo y la misma comunidad de la institución y del directivo.

En un entorno educativo, por lo tanto, mejorar el clima laboral significa también promover pautas desde las que se incentive el ingenio colectivo de los integrantes, aprendiendo a superar los obstáculos y a dirimir los conflictos de manera adecuada, formulando a la vez estrategias conjuntas para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, explica este autor, cuando en una escuela no se promueven prácticas útiles para mejorar el clima organizacional, es posible que se genere un ambiente de desconfianza, que se dificulte el desarrollo exitoso del trabajo en equipo, de tal manera que los docentes comienzan a adquirir comportamientos aislados, que impiden el desarrollo de una comunicación asertiva.

Un rasgo esencial que caracteriza a las escuelas que no se preocupan por generar un buen ambiente organizacional, es que se desarrolla entre los docentes una competitividad negativa, pues cada quien se encierra en una actitud defensiva y a nadie le importa en realidad alcanzar de manera conjunta los logros que se propone la institución, pues no se han implementado las estrategias que permitan alinear los objetivos personales a los de la institución (Rivera y Valenzuela, 2000).

En un contexto educativo, explican Rivera y Valenzuela, hay una distancia entre aquello que se planifica (los objetivos, las metas y los fines), y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento, calidad académica), que se llena por medio de la interacción de muchas variables entre las que se destacan los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y las estrategias de liderazgo.

Por lo tanto, establecer las estrategias por medio de las cuales se alcanzan los objetivos planeados en una institución educativa, depende de la unión de los esfuerzos generados por las directivas, la comunidad docente y administrativa, para lo cual es importante generar unas buenas prácticas de comunicación, y ejecutar una serie de acciones útiles para formular estrategias conjuntas que permitan enfrentar los restos y cumplir con los compromisos a nivel educativo y académico.

Para Likert (1967) los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son útiles para puntualizar las características del sistema de interacción-influencia existente en cada una de ellas. Para este autor, el proceso de interacción-influencia incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en la conducta humana y en la manera en que se establecen las relaciones interpersonales y la comunicación.

En síntesis, la adecuada administración de un clima organizacional en una entidad educativa se constituye en un elemento clave para unificar las prácticas pedagógicas de los educadores, favoreciendo el logro de los objetivos que la institución se propone. De acuerdo con Méndez (2006), el análisis sobre el clima organizacional debe orientarse hacia la percepción que los trabajadores tienen sobre las diferentes situaciones que se desarrollan en la institución, y a las actitudes que se toman frente a los hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. Generalmente, explica este autor, la percepción de los trabajadores se enfoca en cuatro indicadores vitales de los cuales depende el desarrollo adecuado del clima organizacional:

- Primero, la motivación, ya que las personas motivadas no sólo rinden más en el trabajo, sino que además desempeñan con mayor entusiasmo sus funciones.
- Segundo, las relaciones interpersonales y la comunicación, pues una sana convivencia en donde haya cooperación y empatía entre los trabajadores, es una condición fundamental para que haya un buen ambiente laboral.
- Tercero, reconocimiento de las labores destacadas, pues los trabajadores orientan el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar beneficios y recompensas, lo cual deriva en una mayor satisfacción.

- Cuarto, liderazgo, pues si los directivos de las instituciones educativas apoyan a sus empleados y desarrollan estrategias para mantenerlos motivados y satisfechos en el trabajo, éstos percibirán un mejor ambiente y clima organizacional.

A través del desarrollo de un adecuado clima organizacional es posible generar una mayor sensación de pertenencia hacia la institución entre los docentes y los alumnos, lo cual es indispensable para comprometerlos en la planeación y en la formulación de estrategias conjuntas mediante las cuales sea posible cumplir con los objetivos y con los compromisos del establecimiento, garantizando de esta manera el éxito en cada uno de los proyectos que se emprenden.

Quiere esto decir, que el análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Estos últimos autores han trascendido estas consideraciones y abordaron una visión integradora del problema, donde destacan las competencias de dirección en educación como configuración subjetiva que articula sentidos subjetivos producidos en la esfera laboral que regulan la actuación en el proceso pedagógico, sobre la base del encargo social de la educación (González, Parra y Ramayo, 2017).

Se intenta ofrecer una nueva mirada desde la sistematización de los contenidos de las competencias, reestructurando nuestra posición frente al propio concepto ya construido. Para ello el objetivo que se persigue es analizar las principales pautas teóricas y epistemológicas sobre el clima organizacional como competencia de dirección en educación, singularizada en cada individuo en la esfera laboral desde una perspectiva centrada en los sentidos subjetivos.

Competencias de dirección en educación

Una nueva mirada es oportuna sobre los contenidos de las competencias, un posicionamiento concebido desde la procesualidad como sistema vivo que se reconfigura en la construcción de un individuo con poder de autogestión, como ente activo y decisor asertivo. Para ello nos ocupa el análisis de las principales pautas teóricas y epistemológicas sobre las competencias de dirección en educación desde una perspectiva centrada en los sentidos subjetivos.

Diversos autores han tratado el tema de las competencias, entre los que se destacan por sus aportes, investigadores de Colombia, Chile, México, España y Cuba. Se parte de los trabajos realizados en los últimos años por autores como Tejada (2016), Abad y Castillo (2004), Addine y Calzada (2007), Caminero (2012), García (2013), Parra y Ramayo (2017), entre otros. Sin embargo, a pesar de la diversidad de criterios, los autores coinciden en que las competencias incluyen aspectos generales comunes: sistema de habilidades y hábitos, capacidad para la toma de decisiones y la solución de problemas, expectativas en torno a la tarea, sistemas de conocimientos, entre otros.

Entre las competencias más tratadas en la literatura se encuentran las básicas, las genéricas y las específicas. Estas tienen en su base un sistema de conocimientos y comportamientos que se vinculan con la tarea a desarrollar e inciden directamente en el desempeño de los sujetos.

Algunas de las aristas de las competencias profesionales que, como insuficiencias teóricas y prácticas, aún quedan por atender de manera singular; también la necesaria integración de resultados científicos para lograr niveles de sistematización idóneos en relación con las competencias de dirección en educación. Entre los autores que han sistematizado esta categoría destacan Parra, Gamboa y Miguel (2018), Parra, Gamboa y Cuba (2018), Parra, Gamboa y González (2019), Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González (2019), Gamboa y Parra (2019), Gamboa (2019; 2021), Pérez, Gamboa y Barly (2020), Pérez, Barly y Gamboa (2021), Expósito y Gamboa (2021), Reynosa, Quintero y Gamboa (2021), Gamboa, Castillo y Parra (2019; 2020; 2021).

Las competencias como concepto han evolucionado drásticamente; entre las causas que provocaron la emergencia de este concepto se identifican: 1) el creciente y fuerte divorcio entre el mundo de la educación superior y el mundo del trabajo desde los años ochenta del siglo XX y, 2) la celeridad del envejecimiento de la información con la turbulencia del entorno, con lo cual se subrayaba que más importante que esta era la capacidad de sintonizar, organizar, estructurar y limpiar esa información.

La competencia de dirección en educación se refiere a sentidos subjetivos que articulan saberes competentes reconfigurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación de los individuos en la educación sobre la base del encargo social de esta (Parra y Ramayo, 2017). Por ello, el reto es dirigido a los individuos y su capacidad creadora de reestructuración y estrategias de enfrentamiento hacia los quebrantamientos de los sistemas que conforman cada uno de los grupos de socialización y espacios sociales en los que se mueve; específicamente, el contexto laboral. Reto dado por nuevas zonas de subjetivación que, exprimidos por formalismos, bloquean la capacidad creadora o estereotipan las relaciones sociales. El mundo que nos rodea genera a cada momento nuevos desafíos y procesos, los que nos absorben en la medida que no podemos asumir determinaciones o tomar decisiones activas y adaptables.

Esta perspectiva se fundamenta en la Filosofía, Sociología, Psicología, las teorías de la actividad, la comunicación y el rol profesional, los enfoques históricos culturales y sistémicos, la dirección científica educacional y las competencias profesionales como configuración psicológica de la personalidad. Estas aportan los esquemas conceptuales, referenciales y teóricos desde las diferentes perspectivas epistemológicas, a la vez que ayudan a establecer nexos y relaciones, que permiten comprender la esencia de las diversas competencias de dirección en educación, en unidad y diferencia, así como concebir, proyectar, ejecutar y evaluar alternativas de solución a los problemas que en la

práctica se manifiestan en este complejo, polémico, pertinente, globalizado y atractivo mundo de las competencias profesionales en la actualidad.

El análisis realizado a partir de un estudio exhaustivo en la literatura especializada, revela aportaciones significativas en el campo de las competencias y la existencia de disímiles enfoques y perspectivas de análisis que toman como punto de referencia los significados por los que esta categoría ha transitado en su devenir histórico; en la que se asume la visión del Proyecto Tuning, el cual se refiere a las competencias genéricas.

Los autores consultados tienden al abordaje de las competencias como capacidades y viceversa, por lo que llegan a establecer similitudes entre ellas que se alejan de la esencia de una y otra categoría. Esta posición, a juicio de los autores del presente artículo, queda superada al concebir las competencias como configuraciones psicológicas que articulan sentidos subjetivos, los cuales abarcan a los conocimientos, capacidades, habilidades, expresión de sentimientos, vivencias, motivaciones y otras formaciones complejas de la personalidad en constante movimiento, estructuración y reestructuración (González y Parra, 2017). Las competencias de dirección en educación fueron definidas, con un análisis que permite una mejor comprensión del tema, cuestión que consideramos trascendente para la dirección del proceso pedagógico en las instituciones educativas.

Clima organizacional como competencia de dirección en educación y los indicadores que lo caracterizan

El estudio del clima organizacional, resulta un paso previo imprescindible a los procesos de cambio, ya que nos permite, identificar las características de la organización, explicar su dinámica, su historia, valores y pautas de comportamiento. Ella es la base para fomentar comportamientos aceptables y reprimir otros. Un clima organizacional abierto y flexible contribuye a la participación, el compromiso, la responsabilidad representando fortalezas que conducen al éxito y desarrollo humano.

Clima organizacional se entiende como sentido psicológico compartido por los miembros de una organización respecto a factores ambientales, las políticas, las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales que se traducen en normas y pautas de comportamiento (González, 2017). En este sentido puede estar determinado por la estructura y la función que adquiera cada organización. La estructura de una organización, implica líneas de subordinación, es decir, quién responde a quién; cómo se organizan los procesos y flujos de trabajo, cómo se agrupan a los miembros; cómo se coordina a las personas de diferentes áreas laborales y al interno de ellas, mediatizada por la comunicación existente; cómo motivar y reconocer el trabajo.

En las organizaciones, los trabajadores aceptan las demandas legítimas (tareas y vías de desempeñarlas) de sus superiores. La aceptación de tal autoridad es una cláusula clave en el contrato psicológico aceptada por la membresía. La

influencia de pautas de acción por parte de los que dirigen sobre los subordinados transcurre de forma dinámica, los primeros como orientadores precisos y claros de los objetivos que se propone la organización, los segundos como ejecutores de la tarea. La imagen que proyecta la organización será el resultado del compromiso, pertenencia y motivación de sus miembros. El carácter interactivo de la relación que existe entre directivos y subordinados involucra procesos psicológicos que determinan e influyen en la eficacia de la organización.

La propuesta que ofrecemos en este trabajo tiene su expresión en un aporte con carácter metodológico y pretende, a partir de un procedimiento, demostrar que el clima organizacional como competencia de dirección en educación. En otras palabras, la configuración de sentidos subjetivos de las competencias de dirección en educación será posible su estudio a través de los niveles de desarrollo propuestos en la Pirámide PICDE (2017), pensando en el clima organizacional como competencia de dirección y su relación con una cultura percibida, pensada y sentida, articulándose ambos elementos en la institución educativa donde se construye configuracionalmente en sentidos subjetivos y significados el ser competente.

Otra idea sugiere la comprensión de las competencias de dirección en educación desde dimensiones (interpersonales, instrumentales y sistémicas), medibles a través de indicadores (Gamboa y Parra, 2017; Gamboa, 2018), y que devienen en procedimientos, materializados además en la cultura organizacional para contribuir a la metodología de las competencias de dirección en educación en la provincia de Las Tunas (Parra, Gamboa y González, 2019; Gamboa y Parra, 2019; Barbán, Rodríguez y Parra, 2021; Gamboa, Castillo y Parra, 2021; Reynosa, Quintero y Gamboa, 2021; Reyes, Cano y Parra, 2021).

La razón que motiva este trabajo nos permitirá compartir un resultado que, si bien no resuelve todas las pretensiones del equipo PICDE, intenciona mover el pensamiento científico en establecer nuevas interrelaciones para transformar y promover en el hombre y la actividad una relación desarrolladora y enriquecedora, contribuyendo decisivamente al desarrollo del potencial humano y al incremento de la eficiencia. La efectividad de los procedimientos por indicadores sistematizados evolucionará en resultados visibles y palpables como expresión subjetivada y configuracional del clima organizacional a la par del desarrollo y escalonamiento de los niveles. El único se lo imprimen los sentidos subjetivos, significados e interpretación de cada individuo atendiendo al contexto en que se desarrolla.

Procedimiento para el desarrollo del clima organizacional como competencia de dirección en educación.

Para elaborar la propuesta de procedimiento se tomó como base los objetivos, principios y clasificaciones, devenidas en resultados de la sistematización teórica realizada por PICDE, desde el año 2017 sobre competencias de dirección

en educación, establecidas por dimensiones de las competencias y sus indicadores; medibles o evaluadas a través de niveles de desarrollo y estados de escalonamientos, como aporte de la producción científica, de profesionales y profesores, que desarrolla el proyecto para contribuir a la instrumentación y generalización de las competencias de dirección en educación.

Asumimos la lógica descrita en la Pirámide PICDE, 2017; para el logro de las competencias de dirección en la articulación de los saberes a través de cada uno de los niveles. La propuesta de la Pirámide se fundamenta en una dialéctica procesal y con una dinámica que denota un autodesarrollo de la categoría como sistema vivo.

Los niveles a pesar de valorarse desde lo simple a lo complejo y delimitando elementos precisos por tiempos definidos en procedimientos, debemos señalar que el análisis estructural y funcional de nuestro aporte al proyecto está determinado por el carácter complejo de la relación dinamizadora entre dirección-competencias-clima organizacional en las instituciones educativas.

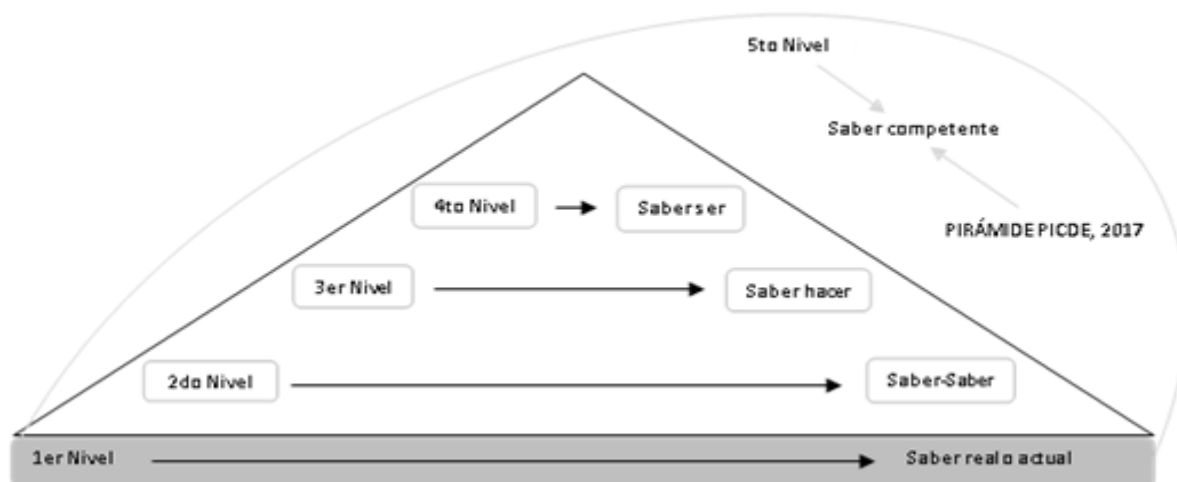
Debemos centrarnos en que estas categorías son parte de una subjetivación de la realidad por lo que el mismo aprendizaje de los indicadores del clima organizacional y las competencias de dirección, intencionadas así, crean nuevas visiones y relaciones con su entorno, comienzan a reconfigurarse sentidos, significados, signos y se transforman desde lo personalógico la concepción del mundo incidiendo en las propias construcciones de pensamientos, intereses, hábitos, conductas y actitudes frente a las demandas del medio donde se desenvuelve cada individuo.

Por lo que a pesar de estructurar el procedimiento por pasos o niveles de desarrollo, no son aprendizajes esquemáticamente delimitados sino que existe una interinfluencia de todos los niveles, solo que su máxima expresión se va logrando a través de la superioridad y vencimiento de cada uno de ellos.

En la propuesta que ofrecemos se toman en cuenta los niveles que investigadores del proyecto sistematizaron y asumimos teóricamente para profundizar en el clima organizacional, para su comprensión como competencia de dirección en educación; así contribuir con su estudio y evaluación al funcionamiento de las instituciones educativas; posibilitar, además, procesos de intervención que faciliten el desarrollo de la dirección.

Figura 1

El clima organizacional como competencia de dirección por cada nivel de la Pirámide PICDE, 2017



Primer Nivel

El 1er nivel de la Pirámide establece el nivel real o actual de cada directivo. Este nivel supone un diagnóstico que incluye todo lo que puede estar o no en su concepción personalógica desde la triada afectiva – cognitivo – conductual y su relación con el clima organizacional como competencia de dirección en educación. Este constituye el primer paso para delimitar las brechas individuales, carencias, fortalezas, conocimientos, habilidades, herramientas, potencialidades y actitudes en relación a las categorías del estudio. El clima organizacional estratégicamente contiene elementos por los que se proyecta la institución en relación con su encargo social. Elementos que incluye y constituye a su vez, el real de la institución:

- Historia y origen de la institución
- Caracterización de la institución
- Visión: imagen que quiere proyectar la institución
- Misión: cómo satisfacer la visión
- Objetivos estratégicos
- Sistemas de valores compartidos (son acordados por la alta gerencia)

Segundo Nivel

El nivel siguiente implica que se asuman acciones en función de un saber-saber que involucra todo el acercamiento teórico-cognitivo, destinado a obtener información sobre el clima organizacional y su relación con las competencias de dirección de la educación. Ante toda relación, configuración afectiva o de sentidos es necesario conocer del tema y sus propuestas, principios, ventajas objetivas y subjetivas. Por ello en este nivel se necesita una identificación y preparación teórica y práctica desde lo instructivo para apropiarse de todos los

elementos necesarios y sistematizados sobre clima organizacional y competencias de dirección, respaldado con criterios apropiados, asertivos y sustentados desde la ciencia. Se incluyen primeras fases de los procedimientos por indicadores.

Tercer Nivel

El tercer nivel implica un mayor nivel de conciencia desde el conocimiento de la organización y que favorece la apertura de oportunidades según las necesidades de cada quien.

Es un momento en el que deben ser trabajadas la intervención y la acción. Después de lograda la sensibilización, conocimientos, acercamiento y apropiación de elementos desde lo teórico-conceptual logrando demostrar que el clima organizacional es competencia de dirección en educación.

Cuarto Nivel

En este nivel existe una implicación no solo desde lo cognitivo y comportamental, sino que lo supera y se ha configurado en la reestructuración de formaciones motivacionales complejas. Logra orientar la personalidad en función de un ser superior, que se autogestiona sus procesos con el fin de crecer como individuo.

En este nivel se entrelazan los conocimientos teóricos con las acciones a aplicar en el espacio organizacional y desde esta internalización de procesos se pretende que haya una configuración de nuevos sentidos subjetivos frente a las dinámicas dadas por la relación entre clima organizacional y las competencias de dirección en educación.

El saber ser implica un compromiso con hombres y mujeres de la institución desde una concepción del mundo más coherente, adecuado y respetable frente a las relaciones genéricas; atemperada a las políticas internacionales y demandas de las realidades humanas. Se pretende un surgir de sentidos subjetivos transformados y transformadores que muevan conductas en función del logro de un crecimiento personalógico de directivos y subordinados.

Quinto Nivel

En el quinto nivel se articula la concepción de no limitarse a ser dentro de la organización, sino que trasciende la acción directiva y se difunde en la familia, la comunidad y los demás estratos sociales.

A este nivel las acciones y proyecciones organizacionales no se limitan al hacer directivo dentro de la institución, sino que es capaz de expandir sus objetivos en función de una transformación social desde la influencia de su institución en otros espacios socializadores. Construir y desarrollar nuevas formas de ejercer las funciones de dirección y movilizar el comportamiento que perpetúen desde la competencia de dirección una trayectoria hacia la cultura social evolucionada y motivadora del crecimiento humano.

Ser competente:

- Lógica de sentido para interpretar la vida de la organización (identificación)
- Componente activo, participativo y movilizador (regula comportamientos)
- Estrategia para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos organizacionales
- Elevar la eficacia de la organización desde la dirección
- Facilita el compromiso con la organización
- Ofrece como resultado de su gestión premisas reconocidas y aceptadas para el proceso de toma de decisiones
- Promueve una relación hombre-actividad enriquecedora y desarrolladora

El procedimiento para desarrollar el clima organizacional como competencia de dirección en educación; se desarrolla a través de cinco componentes:

La propuesta sigue la estructura presentada por Gamboa, Castillo y Parra (2021). En este caso se persigue trabajar el clima organizacional como competencia de dirección en educación en instituciones educativas.

Figura 2

Componentes del sistema de procedimientos de la Competencia de Dirección en Educación



Componente 1: Preparación de las condiciones intra e intersubjetivas previas

En este componente del sistema de procedimientos propuesto se orientará hacia los sistemas formales oficiales y sobre las pautas culturales dónde también se originan, internamente, como formas de organización que los directivos estiman convenientes para poder alcanzar los objetivos definidos y poder sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor.

Los sistemas oficiales de la organización indican la racionalidad deliberada de sus directivos. Los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus conductas. Para ello realizar un diagnóstico organizacional (Gamboa, Castillo y Parra, 2021) a través del tratamiento de aquellas variables externas e internas, que tienen una mayor incidencia en la identificación y caracterización de la cultura organizacional imperante en la organización, constituye una herramienta para que sus directivos puedan orientar y moldear la cultura, para que esté alineada con las estrategias.

Estas, a su vez, están en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución Cubana, los objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba y los objetivos de desarrollo sostenible Educación 2030. Para la realización del diagnóstico se organizó el estudio de los siguientes elementos:

Objetivo: Caracterizar a la entidad objeto de estudio.

Aspectos a analizar:

- Objeto social (historia y origen de la organización)
- Estructura.
- Principales clientes y proveedores.
- Descripción de las instalaciones.
- Descripción de la fuerza de trabajo.
- Misión y Visión
- Sistema de valores compartidos (son acordados por la alta gerencia)

Métodos y Técnicas a utilizar: Análisis. Revisión de documentos tales como, estrategia de la organización, diagnóstico de perfeccionamiento empresarial, entre otros.

Componente 2: Selección de los recursos

Las responsabilidades de los distintos actores contemplados en el procedimiento, estarán en correspondencia con la estructura y niveles de la institución, de igual manera con las funciones de cada uno de los cargos de director de escuela, director de unidad de estudio, subdirector, jefe de ciclo, jefe de grado, así como jefe de departamento y demás directivos en las instituciones según los procesos que dirijan. En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales.

La cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, vinculados al contexto institucional y su pertinencia integral, la formación y

desarrollo de los recursos humanos, la labor educativa y de formación, la investigación, la infraestructura, el impacto social, la calidad de los servicios, de la labor comunitaria, entre otros. Estableciéndose esencialmente:

- Recursos intelectuales, potenciados por la tecnología.
- Recursos procedimentales.
- Recursos logísticos.
- La planificación del tiempo.

Componente 3: Determinación del contexto de cooperación

En la determinación del contexto de cooperación, debemos destacar las relaciones de subordinación, coordinación y cooperación que establecerán los participantes implicados. En ese sentido, se hace necesario atender los posibles conflictos que se puedan generar, junto con el modo de enfrentarlos y superarlos, así como las posibles barreras de la comunicación, ya sean semánticas, psicológicas, fisiológicas, físicas o administrativas.

Componente 4: Definición del proceso

Como parte esencial del procedimiento en este componente se describe la sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales el proceso se ejecuta a cabo en el tiempo. Se refiere a la manifestación externa y formal del proceso. En tal sentido, el clima organizacional como competencia de dirección en educación se implementa como procedimiento, propuesto a ejecutarse en 5 pasos.

A partir de la sistematización teórica realizada concebimos los siguientes indicadores para el desarrollo, medición y evaluación del clima organizacional como competencia de dirección en educación:

Motivación: cuando el trabajador percibe el trabajo como algo agradable y como medio de realización personal.

Relaciones interpersonales y comunicación: basadas en la confianza, la solidaridad y el respeto. Que los trabajadores se sientan cómodos en su entorno laboral, con oportunidad de compartir ideas y conocimientos.

Reconocimientos de las labores destacadas: mejora la producción, el rendimiento y la satisfacción ante el trabajo.

Liderazgo: sus buenas prácticas garantizan la participación de cada uno de los trabajadores, evitando la imposición de la autoridad o de la jerarquía.

Lo pasos para la implementación del procedimiento se describen a continuación:

Paso 1: Preparación de directivos, docentes y especialistas

En este paso se analizan las fuentes de información necesarias para una adecuada captación y se prepara al personal involucrado en las instituciones educativas.

Socializar además, con los participantes, todo lo que constituye materiales normativos y documentos legales, que orientan sobre la responsabilidad y atribuciones de cada miembro y organizan el escenario educativo.

Tendremos en cuenta para esta preparación un estudio detallado del fin y los objetivos del modelo educativo, facilitando las vías y escenarios para el tratamiento y acercamiento al tema del clima organizacional necesario su estudio en las instituciones educativas.

Paso 2: Identificación y diagnóstico del clima organizacional como competencia de la dirección en educación

Identificar los conocimientos que tiene el grupo de trabajo sobre el clima laboral, y los factores que asocian comúnmente a este concepto, a través del desarrollo de una encuesta.

Analizar los factores externos e internos, que tienen mayor incidencia en el clima organizacional.

Conocer sobre la incidencia del entorno económico en el logro de los resultados de la institución.

Analizar el desarrollo tecnológico y su incidencia en las instituciones educativas:

- Avances en Innovación y Desarrollo en el sector.
- Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Identificación de los principales proveedores de conocimiento.
- Se tienen establecidos programas de desarrollo y capacitación.
- Investigaciones realizadas teniendo en cuenta las demandas tecnológicas.
- Proyectos en los que se encuentran incluidos.

Paso 3. Caracterización del clima organizacional como competencia de dirección en educación

Exponer cuáles son las principales amenazas y oportunidades del entorno económico que inciden en la institución educativa y por ende en el clima organizacional.

Identificar y caracterizar la cultura organizacional existente en la institución a partir del análisis realizado en el diagnóstico, y reflejando las limitaciones u

oportunidades del entorno; y el medio natural que ofrezcan una postura clara y favorable para la institución.

Paso 4. Propuesta de talleres para desarrollar el clima organizacional como competencia de dirección en Educación

Indicador: Motivación

- La motivación debe basarse en reconocer la autonomía de cada uno de los integrantes que la componen, y en comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión y a las estrategias de la institución, potenciando una relación de interdependencia a través de la cual los éxitos académicos e institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios, conjugando de esta manera las finalidades de ambos.
- Generar bonificaciones o estímulos para los trabajadores, que les permita reconocer que sus actividades son valiosas para el desarrollo de la institución, y que su función es clave para alcanzar las metas propuestas a nivel general.
- Asegurar que el trabajo proponga nuevos retos para las personas, que se les capacite continuamente con la intención de mejorar sus conocimientos y la manera en que logran aplicarlos para satisfacer los objetivos de la institución.

Taller: Motivación

Tema: Motivación

Objetivo: Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral

Lugar: Aula de clases

Recursos: Papelógrafos, marcadores, colores y lápices

Metodología

Discusión: Los participantes discuten cuál es la importancia de la motivación y qué clase de estrategias se podrían implementar en la institución para mejorarla.

Indicador: Relaciones interpersonales y comunicación

- Realizar un diagnóstico por medio del cual se analice el estado actual de la comunicación en la institución, lo cual puede realizarse a través de reuniones en las que los trabajadores expongan qué tan buenas son sus relaciones, y qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.

- Realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares en las cuales los miembros del equipo de trabajo tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse en espacios distintos a las instalaciones de la institución, con el fin de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros.
- Promover una cultura comunicacional que privilegie la participación crítica de los miembros de la institución frente a la información que circula en la misma.
- Se debe incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.

Taller: Relaciones interpersonales y comunicación

Tema: Relaciones interpersonales y comunicación

Objetivo: Reconocer la importancia de una comunicación adecuada y efectiva para poder alcanzar los distintos objetivos que se plantean en la institución

Lugar: Aula de clases

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices.

Metodología

Discusión: Los participantes discuten qué prácticas y comportamientos laborales garantizan una sana comunicación y unas buenas relaciones interpersonales.

Indicador: Reconocimiento de las labores destacadas

- Incentivar el desarrollo de iniciativas por parte de los docentes, como proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos, por medio de distintos tipos de bonificaciones que los motiven a desarrollar y crear alternativas pedagógicas para desarrollar los temas del currículo con los estudiantes.
- Premiar la puntualidad de los trabajadores con salidas temprano, en los días en que sea posible.
- Capacitar constantemente a los empleados en diferentes temas que les permitan mejorar el desarrollo de sus funciones como docentes, teniendo la oportunidad de asistir a seminarios, conversatorios y cursos, lo cual servirá no sólo para que potencien y profundicen sus conocimientos, sino también para que se sientan más motivados en el trabajo.

Taller: Reconocimiento de las labores destacadas

Tema: Reconocimiento de las labores destacadas

Objetivo: Reconocer colectivamente las cualidades de cada uno de los miembros del grupo.

Lugar: Aula de clases

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Metodología

Discusión: Los participantes discuten la importancia de reconocer las cualidades de los demás en medio de su entorno laboral.

Indicador: Liderazgo

- Los directivos deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, y también para crear un mejor clima laboral, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los trabajadores, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz.
- Según Piconero, es importante incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los empleados en donde se estudien los proyectos y actividades que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional.
- Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los trabajadores de la institución tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo.
- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.

Taller: Liderazgo

Tema: Liderazgo

Objetivo: Identificar las características y cualidades que deben tener los líderes en un entorno académico.

Lugar: Aula de clases

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Metodología

Discusión: Los participantes discuten cuáles son las cualidades que debe tener un líder en un entorno académico.

Paso 5. Evaluación

Evaluar o medir los resultados de los talleres antes descritos.

- Proponer una escala valorativa que permita medir si los talleres fueron efectivos o no.

Componente 5: Participación de los actores

En este procedimiento la verdadera participación es la que se da en la toma de decisiones. En este sentido, tal participación se sustenta en que se trata del derecho de las personas y colectivos a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo. Resulta una participación entendida como: integración, involucramiento, colaboración y opinión. Los actores conciben la participación como un compromiso de accionar activamente.

En correspondencia, con este procedimiento, no se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación; lo que la hace más solidaria, comprometida y, en definitiva, más humana.

Por supuesto, para que este procedimiento funcione adecuadamente, se requiere una serie de condiciones. Al respecto, es necesario que las personas potencialmente implicadas decidan participar; fuertemente motivados, provistos de un sentido crítico, analítico de los problemas de la sociedad, en la búsqueda del bienestar común y de responsabilidad social.

Se trata de que dejen de ser objeto de decisiones tomadas por otros para transformarse en sujetos y protagonistas del proceso. Igualmente, es necesario que haya una voluntad institucional que favorezca este tipo de procesos, que ha de materializarse creando canales y ámbitos de participación institucionalizadas y sus correspondientes mecanismos.

Los actores en el propio proceso de cambio de la realidad social; igualmente, constituyen un medio para el encuentro y proximidad entre ellos, que genere el compromiso en la toma de decisiones implícita para solventar los problemas y satisfacer las necesidades de todos.

Al mismo tiempo, se debe crear un clima organizacional en el que los involucrados estén deseosos de desarrollar iniciativas y acciones innovadoras a la práctica educativa.

Es esencial, el trabajo cooperativo de todos los actores en la toma de decisiones para el desarrollo de los proyectos educativos y partiendo de esa iniciativa, facilitar instrumentos técnicos/operativos con el propósito de que los directivos sepan cómo participar y realizar tareas que supone su participación, que conozcan técnicas y procedimientos para saber hacer.

Los directivos deben posicionarse como líderes que reconozcan la importancia de escuchar las ideas y las sugerencias del equipo de trabajo, teniendo en cuenta la importancia de satisfacer las expectativas del personal y de los estudiantes, y promoviendo el desarrollo de relaciones positivas basadas en la

confianza y en la solidaridad, con el fin de generar una buena comunicación e integración, desde lo cual sea posible enfrentar los retos de la institución, conseguir de manera efectiva los objetivos, y establecerse como una entidad educativa de calidad que se preocupa por la satisfacción y el desarrollo adecuado de un ambiente laboral óptimo.

CONCLUSIONES

Los resultados del presente trabajo sugieren que al evaluar el clima organizacional, tienen un peso importante en el desarrollo de las competencias de dirección en educación.

La aplicación del procedimiento pretende visualizar las cualidades esenciales del clima organizacional para la gestión exitosa de las instituciones educativas.

El procedimiento constituye una herramienta para desarrollar un clima organizacional como competencia de dirección en Educación, en el sistema educativo cubano.

Las principales estrategias que se deben generar en una entidad educativa para favorecer un adecuado clima organizacional, parten por determinar y establecer una congruencia entre la misión de la escuela con los objetivos laborales y profesionales de los docentes.

Para ello, es importante promover con este procedimiento, la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, creando estrategias que permitan mejorar el diseño de las actividades pedagógicas que se realizan en la institución, y fortaleciendo los conocimientos y capacidades de los docentes.

Conflicto de interés: los autores no refieren conflictos de interés.

REFERENCIAS

- Abad, I. M. y A. M. Castillo (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín Económico de ICE N° 2795. Ministerio de Economía. Madrid.
- Addine, F. y J. Calzada (2007). La formación de la competencia de dirección del proceso pedagógico en la formación inicial del profesor. Fundamentos teóricos del modelo didáctico. Revista Pedagogía Universitaria, XII (1). La Habana.
- Barbán, Y. V., Rodríguez, D. B. y Parra, J. F. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la motivación profesional como competencia de dirección en educación. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(3), 105-120.
- Caminero, J. M. (2012). *Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad* (tesis doctoral inédita). Escuela Universitaria de Educación de Palencia. Universidad de Valladolid.
- Expósito, P. J. y Gamboa, M. E. (2021). Página web para gestionar información del sistema de trabajo de dirección educacional en Las Tunas. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(2), 210-234.

- Gamboa, M.E. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2).
- Gamboa, M.E. (2019). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.
- Gamboa, M.E. (2021). *Manual de usuario EsComDE. Libro Excel para aplicar la Escala de la Competencia de Dirección en Educación*. OmniScriptum Publishing Group, Republic of Moldova Europe: Editorial Académica Española.
- Gamboa, M. E., Castillo, Y. y Parra, J. F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3). <https://www.dilemascontemporaneoseducaciónpolíticayvalores.com>
- Gamboa, M. E., Castillo, Y. y Parra, J. F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/412>
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3).
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2017). Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (1), (pp. 542-552). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2019). *Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación*. OmniScriptum Publishing Group, Mauritius: Editorial Académica Española.
- González, F. (2009). Las categorías de sentido, sentido personal y sentido subjetivo en una perspectiva histórico-cultural: un camino hacia una nueva definición de subjetividad. *Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 5, 208-217.
- González, M., Parra, J.F. y Ramayo, Y. (2017). Algunas consideraciones teóricas generales sobre la concepción de competencia de dirección en educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (1), (pp. 2386-2395). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.
- González, M. G., Cárdenas, T. O. y Pérez, M. G. (2013). La formación de competencias y la dirección en educación superior, una necesidad ineludible. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10.
- Likert, R (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill. <https://psycnet.apa.org>
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados el 18 de abril de 2011 en el VI Congreso del PCC. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Méndez (2006) clima organizacional en Colombia. <https://es.scribd.com/document/236864230/Clima-Organizacional-Colombia-2006-Mendez-Alvarez>
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y Cuba, J.L. (2018). Procedimiento científico para caracterizar el nivel de desarrollo de la competencia de dirección en educación. En

- E. Santiesteban (Ed.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (2), (pp. 5210-5221). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y González, M. (2019). *Competencia de dirección en educación. Aproximación teórica y realidad*. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y Miguel, J. (2018). Competencia de dirección en educación. Algunas consideraciones teóricas generales en los umbrales del siglo XXI. En N. Piñeda (Presidencia), *Cursos*. Curso llevado a cabo en el Evento provincial del Congreso Internacional Pedagogía 2019, Las Tunas, Cuba.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E., Miguel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
- Parra, J. F. y Ramayo, Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Retos y perspectivas de cara a la universidad del siglo XXI. Convención Internacional de Desarrollo Local. Bayamo, 2017. Cuba.
- Parra, J.F., Ramayo, Y. y Santiesteban, Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. *Revista Opuntia Brava*, 9(1).
- Pérez, R.L., Barly, L. y Gamboa, M.E. (2021). Estrategia para la formación de la Competencia de Dirección en Educación en Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Exactas. *Didasc@lia: Didáctica Y Educación*, 12(1), 269-284.
- Pérez, R.L., Gamboa, M.E. y Barly, L. (2020). Competencia de Dirección en Educación en el Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas de Las Tunas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(1), 104-125.
- Reynosa, M., Quintero, Y. y Gamboa, M.E. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como Competencia de Dirección en Educación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 12(3), 204-228.
- Rivera, M. y Valenzuela, Á. (2000). El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Tesis de maestría. Chile: Universidad de Antofagasta.
- Senge, P. (1993). Transforming the practice of management. *Human resource development quarterly*, 4(1), 5-32.
- Tejada, J. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. Facultad de Educación. UNED. Educación XX1. 19.1, p.19.