

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LAS ESCUELAS BÁSICAS**Autora: Elix Torres****RESUMEN**

El objetivo del estudio fue analizar el clima organizacional como herramienta para el desarrollo de la gerencia participativa en Escuelas Básicas, así como también caracterizar los factores del clima organizacional presentes en las instituciones educativas, determinar los elementos de la gerencia participativa y proponer lineamientos estratégicos para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya al fortalecimiento de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca. Desde el punto de vista teórico estuvo sustentado por autores como Robbins (2005), Davis y Newstrom (2005), Stewart (2006), Herrera (2005). Es de tipo analítico con un diseño no experimental, transeccional, de campo. La población estuvo conformada por 23 directores, 160 docentes y 25 representantes de la comunidad, aplicándose un cuestionario contentivo de 36 ítems. La validez se realizó mediante el juicio de expertos, la confiabilidad se logró mediante la técnica de estadística de las dos mitades, y Spearman Brown arrojando un 0.80. Se empleó un procesamiento cuantitativo, mediante la estadística descriptiva. Se concluye que la existencia de diferencias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, hacen que los directores desarrollen un clima que contribuye con la gerencia participativa donde se generan acciones para el involucrar a todos sus miembros dentro de las actividades a ejecutar; sin embargo, los docentes y representantes de la comunidad, destacan que existen fallas con respecto a los factores del clima y a los elementos de la gerencia, lo cual inciden en determinado momento para que se logren de manera efectiva las actividades planificadas. Se recomienda, establecer un programa de capacitación permanente para los directores, en las áreas gerenciales, gestión educativa, liderazgo, toma de decisiones, proyectos educativos, integración escuela comunidad, para mejorar su desempeño, creando un clima que contribuya a mejorar los procesos.

PALABRAS CLAVE:

clima organizacional,
gerencia participativa,
escuelas básicas.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones se han visto afectadas por los cambios que ha tenido el proceso de globalización. En este sentido, la gestión del gerente educativo comienza a enfrentar complejas situaciones de cambios en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio hacia un clima organizacional efectivo y una gerencia participativa.

En referencia a lo antes expuesto, las instituciones establecían estrategias dirigidas hacia el mejoramiento de las diferentes actividades inmersas en el campo laboral, en este caso la gerencia juega un papel primordial por ser la encargada de dirigir los procesos integrados en cada organización, aunado a esto, cabe destacar la importancia de mantener una gestión de calidad eficiente, donde se logre alcanzar los objetivos y metas fijados, que conduzcan al éxito.

Por otra parte, se debe mencionar la necesidad de un cambio en la manera gerenciar donde prevalezca el compromiso hacia el logro de la eficiencia, eficacia y la efectividad en el desarrollo de las funciones que le han sido asignadas en las instituciones educativas, permitiendo conducir a la escuela, hacia el mejoramiento de sus procesos y excelencia en el servicio que preste la sociedad.

Bajo esta perspectiva, Venezuela, es una de las que esta direccionada hacia la mejora continua en la gestión de quienes conducen el destino de las instituciones educativas, con el fin de organizar los objetivos y metas, afrontando así el presente milenio. Es por ello, que varias instituciones a nivel internacional han asumido una posición ante el reto de consolidar las políticas de gerencia en el sector de la educación en lo particular, en función de alcanzar la productividad de las mismas.

Las organizaciones para que puedan desarrollar cabalmente sus funciones deben cumplir con una

serie de actividades internas que permitan a sus actores compenetrarse adecuadamente con el fin de ejecutar fielmente su responsabilidad para con ésta, es decir, que cada uno de los individuos que la constituyen cumpla con el rol para el cual fue ubicado, esto facilitará a cada uno de ellos estar inmerso con las políticas para la cual fue creada esa organización.

En referencia a lo antes expuesto se debe estar claro que las organizaciones educativas no están divorciadas a esta problemática, lo que conlleva a efectuar un estudio minucioso de la misma a fin de lograr que cada uno de los integrantes de las instituciones educativas del país puedan manejarse dentro de un clima organizacional armónico que facilite la solución de los problemas que se presenten en esas encuestas.

Por consiguiente, es necesario que se lleve a cabo la transferencia del concepto de gerencia en las organizaciones, sobre todo las gerencias de las Instituciones Educativas ubicadas en el Municipio Valmore Rodríguez, donde se han

podido contactar una serie de irregularidades dentro de las cuales tienen mayor relevancia la poca participación de sus integrantes para fomentar las soluciones de los conflictos generados en las organizaciones educativas mencionadas.

Dentro de las organizaciones educativas siempre se dan una serie de eventos que no están identificados con un ambiente armónico, lo que induce a percibir que el clima organizacional dentro de esas instituciones no es el más adecuado fomentándose por lo tanto una situaciones contrarias a las esperadas y por lo tanto no se cumple con las normas preestablecidas para la ejecución de tareas dentro de esas estructuras o centros de enseñanzas.

Es innegable la necesidad de crear un clima organizacional propio ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el desarrollo y crecimiento de los países subdesarrollados y en especial dentro

de las instituciones educativas, pues esto según los estudios realizados por Méndez (2007)

No tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva resolución tecnológica en marcha sino generan capacidades extremas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independiente acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.(p.52)

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito gerencial al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como el instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar en sentido propio para la edificación de un clima organizacional no escapando a esta situación, la gerencia participativa de las instituciones educativas.

Al respecto William (2004), opina que la gerencia participativa es “el proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso de toma de decisiones” (p.54). En ésta se enfatiza en la participación activa de las personas, se aprovecha su experiencia y su creatividad para resolver problemas administrativos importantes basándose en el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que los gerentes deben compartir su autoridad administrativa con sus empleados. Finalmente procura involucrar a los actores creándoles compromisos con la organización lo que se traduce en la internalización de sentido de pertenencia con la institución adquiriendo características propias de una democracia.

Ante esta situación, se hace impostergable la búsqueda de propuestas alternativas para que el clima organizacional se traduzca en una herramienta para la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Raúl Cuenca del Municipio Valmore Rodríguez. Para ello se lleva a cabo

una investigación de tipo de estudio analítico el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006:18), trata de especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometida a análisis, dado que el objetivo del estudio estuvo orientado a analizar el clima organizacional como herramienta para el desarrollo de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Raúl Cuenca del Municipio Valmore Rodríguez. Igualmente, Hurtado (2005:20) señala que una investigación analítica consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación, interpretando, infiriendo y evaluando lo que se desea.

Por otra parte, esta investigación es importante desde varios puntos de vista, en lo social se plantea que las necesidades de la existencia de clima organizacional contribuyan al desarrollo de una gerencia participativa, en las organizaciones educativas de tal

manera que los miembros (Docente-Estudiente y comunidad) la lleven a la práctica para mejorar las actividades de las escuelas analizadas.

Desde una perspectiva teórica se justifica el clima organizacional como herramienta para el desarrollo de la gerencia participativa en las instituciones educativas del Municipio Valmore Rodríguez. Es por esto que constituye un marco de referencia en cuanto a los modelos de gestión insertos dentro de la educación bolivariana, logrando para ello analizar la posición teórica de diversos autores en el área para alcanzar los objetivos establecidos.

Desde el punto de vista práctico se observa que en la indagación realizada, se emitieron resultados encaminados directamente a conocer los aspectos para mejorar el clima organizacional y la gerencia participativa, cada vez más exigente y difícil, debido a la construcción de una nueva sociedad y por ende, de un nuevo ciudadano, en la cual la escuela debe cumplir un rol protagónico. Así mismo, porque propicia la transformación mediante la

acción participativa con los actores involucrados en el proceso, con el fin de generar cambios desde e punto de vista gerencial, académico y que sirva de experiencia significativa para otros municipios.

A nivel metodológico, se espera que los resultados contribuyan a minimizar los problemas de planificación, construcción y ejecución de una participación efectiva; de igual manera se elaborarán instrumentos de recolección que servirán de base para el desarrollo de otros estudios vinculados con la temática analizada

Partiendo de lo expuesto anteriormente se hace necesario la siguiente pregunta ¿Cómo es el clima organizacional como herramienta para el desarrollo de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca?, está a su vez da origen a las siguientes:

¿Cuáles son los factores del clima organizacional presentes en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca?

¿Cuáles son los elementos de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca?

¿Será necesario proponer lineamientos estratégicos para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya al fortalecimiento de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca?

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el clima organizacional como herramienta para la gerencia participativa en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos

Caracterizar los factores del clima organizacional presentes en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca

Determinar los elementos de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca

Proponer lineamientos estratégicos para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya al fortalecimiento de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca

ANTECEDENTES Y SUPUESTOS TEÓRICOS

Morales (2009) presentó una investigación titulada: “Evaluación del clima organizacional en la U.E. Nocturna Elías Sánchez Rubio” en la Universidad Dr. Belloso Chacín. El presente estudio tuvo por objetivo evaluar el clima organizacional de la U.E. Nocturna Elías Sánchez Rubio. Se llegó a las siguientes conclusiones: se determinó que el clima organizacional es de tipo participativo-consultivo, ya que la dirección confía en los docentes, al igual que existen políticas y normas específicas que deben ser cumplidas por cada uno de ellos.

Martínez (2009) expuso un trabajo especial de grado titulado: “Diseño de un programa de gerencia

participativa para el personal de la alta gerencia de la empresa Hidrolago”, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. El objetivo de esta investigación fue diseñar un programa de gerencia participativa para el personal de la alta gerencia de la empresa Hidrolago, para lo cual se identificaron las fortalezas y debilidades en cuanto al liderazgo, motivación y relaciones, estableciendo las políticas en razón de los objetivos de la empresa para lo cual se considera la comunicación, los recursos y las estrategias. Como conclusión se resalta la importancia de considerar que la toma de decisión debe ser más compartida para lograr una gerencia participativa que permita adiestrar al personal directivo con los enfoques referidos a la participación.

Bases Teóricas

Clima organizacional

Para Brunnet (2008) el clima organizacional es “la configuración de las características de una organización influyendo en el

comportamiento de un individuo en su trabajo”(p.40). La estructura organizacional, cubre los elementos que corresponden, tanto a la organización física de los componentes de una empresa, como a los procesos organizacionales, que se relacionan con la gestión de recursos humanos de la misma. De acuerdo con este autor, el clima organizacional es la descripción total de la organización que los individuos se crean de la misma.

De tal manera es el conjunto de propiedades o características presentes en un ambiente de trabajo donde el ambiente debe tener un clima organizacional y que una persona desempeña su trabajo diariamente, y los conflictos, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con docentes y demás elementos que afectan el comportamiento del individuo.

Los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom

(2005:70): motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés, conflicto, el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Se consideran estos factores como necesarios para el estudio del clima organizacional para así llevar a la organización interesada ser líder en la sociedad dentro de la cual se desenvuelven las instituciones educativas.

Gerencia Participativa.

Para Stewart (2004), la gerencia participativa es “un proceso que hace posible las metas empresariales y sociales”(p.136). En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e intencional que procura unos objetivos racionalizando recursos técnicos humanos y financieros, por lo tanto, utiliza una estructura y el recurso humano como motor de logros en la organización. La participación representa un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y

vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

El objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser analizado fundamentándolo en los requerimientos democráticos, donde la participación, la solidaridad y el consenso sean elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones, por que la persona que desempeña el rol de gerencia tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros.

La función educativa de la escuela requiere una comunidad de vida, de participación democrática, de búsqueda intelectual, de diálogo y aprendizaje compartido, de discusión abierta sobre la bondad y el sentido antropológico de los influjos inevitables del proceso de

socialización. Una comunidad educativa que rompa las absurdas barreras artificiales entre la escuela y la sociedad. Un centro educativo flexible donde colaboran los miembros mas activos de la comunidad para recrear la cultura, donde se aprende porque se vive, porque vivir democráticamente significa participar, construir cooperativamente alternativas a los problemas sociales e individuales, fomentar la iniciativa, integrar diferentes propuestas y tolerar la discrepancia.

Es por ello, que el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2005), al asumir el precepto constitucional de “Educación Integral y de Calidad para todos y todas”, está obligado a participar como ente institucional en las políticas integrales de desarrollo social definidas por el gabinete social, tanto en los tiempos de la dinámica creadora propia del proceso transformador que se está gestando en el País como en los momentos de contingencia

METODOLOGÍA

El diseño de investigación tuvo como finalidad abordar el objeto de estudio como fenómeno empírico para confrontar la visión teórica del problema con los datos de la realidad, por tal motivo, el tipo de diseño correspondió al “no experimental”, debido a que no se manipulan deliberadamente la variable de estudio, sino que se hace una descripción de los datos obtenidos mediante la técnica del cuestionario. De igual forma, afirma Kelinger (1999: 116), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”.

Asimismo, la investigación se identificó con el tipo de diseño transeccional descriptivo, cuyo objetivo principal es indagar la incidencia y los valores en la cual se manifiesta una o más variables en un

momento determinado. Este diseño posee una visión gerencial del estado de las variables, dimensiones o indicadores, tomada dentro de un marco de tiempo preestablecido.

Al mismo tiempo, el tipo de investigación se identificó con los estudios de Campo, el cual según la definición expuesta por Chávez (2005:135) “se orienta a recolectar la información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal cual se presentan al momento de la recolección.

La población estuvo conformada por 23 directores, 160 docentes y 25 representantes de la comunidad, aplicándose un cuestionario contentivo de 36 ítems. La validez se realizó mediante el juicio de expertos, la confiabilidad se logró mediante la técnica de estadística de las dos mitades, y Spearman Brown arrojando un 0.80. Se empleó un procesamiento cuantitativo, mediante la estadística descriptiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 1

Variable: Clima organizacional

Dimensión	Directivos		Docentes		Comunidad	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Factores del clima organizacional	4.30	0.55	2.65	0.36	3.03	0.59
Promedio General	4.30	0.55	2.65	0.36	3.03	0.59

Fuente: Torres (2014)

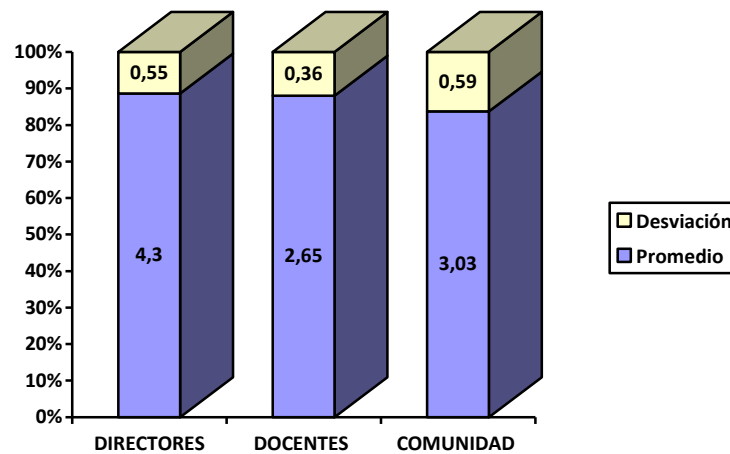


Gráfico 1. Variable clima organizacional. Cálculos basados en las respuestas de cuestionario aplicado al personal directivo, docentes y comunidad. Torres (2014)

Para la variable clima organizacional, se evidencia un 0,55 obteniendo una muy baja dispersión dado como promedio 4,30 ubicándose dentro de una categoría muy alta, afirmando el personal directivo que dentro de las instituciones educativas analizadas,

se toma en consideración los factores del clima organizacional, logrando así que las actividades se ejecuten de acuerdo a los requerimientos planteados.

En cuanto a la opinión del personal docente, se alcanzó una muy baja dispersión de 0,36 y un promedio de 2,65; así mismo, los representantes de la comunidad en sus respuestas se evidenció un promedio de 3,03 con una baja dispersión de 0,59; ubicándose para ambas fuentes de información dentro de la categoría moderada: señalando que se ejecutan los factores del clima organizacional dentro de las instituciones analizadas.

Los resultados de los directores coinciden con los hallazgos de Morales (2007:112) al señalar que el clima organizacional es fundamental dentro de los procesos institucionales, dado que proporciona una armonía en las escuelas que

contribuye con el logro de los objetivos, realizando las actividades en consonancia con su misión y brindando apoyo a todas las áreas de las instituciones.

Según Brunet (2004:206), el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo.

Tabla 2

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión	Directivos		Docentes		Comunidad	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Elementos de la gerencia participativa	4.33	0.52	2.80	0.39	3.06	0.69
Promedio General	4.33	0.52	2.80	0.39	3.06	0.69

Fuente: Torres (2014)

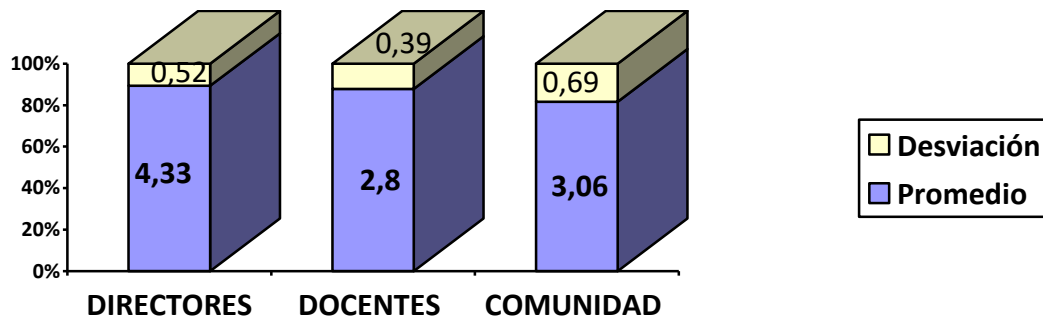


Gráfico 2. **Variable:** Gerencia Participativa. Cálculos basados en las respuestas de cuestionario aplicado al personal directivo, docentes y comunidad. Torres (2014)

En cuanto a la variable gerencia participativa, se alcanzó un promedio para el personal directivo de 4.33, con una muy baja dispersión de 0.52; ubicándose dentro de la categoría muy alta; afirmando que se desarrollan los elementos de la gestión participativa, logrando así involucrar a los miembros de la comunidad dentro de los procesos institucionales.

Para el personal docente y representantes de la comunidad; se alcanzó un promedio de 2.80 y, 3.06; con una muy baja dispersión de 0.39 y 0.69; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando que se logran con este nivel los elementos de la gestión participativa, brindando en cierto sentido a los miembros de la comunidad la

posibilidad de integrarse a las actividades institucionales.

Para Stewart (2004:118), la gerencia participativa es un proceso que hace posible las metas empresariales y sociales. En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e intencional que procura unos objetivos racionalizando recursos técnicos humanos y financieros, por lo tanto, utiliza una estructura y el recurso humano como motor de logros en la organización.

CONCLUSIONES

En consonancia con los resultados obtenidos, es pertinente formular las siguientes conclusiones para cada uno de los objetivos

planteados: En cuanto al objetivo general, el cual estuvo orientado en analizar el clima organizacional como herramienta para el desarrollo de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca, se concluye: existen diferencias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, donde los directores señalan mediante un nivel alto el desarrollo de un clima que contribuye con la gerencia participativa dentro de las escuelas objeto de estudio, donde se generan acciones para involucrar a todos sus miembros dentro de las actividades a ejecutar; sin embargo, para los docentes y representantes de la comunidad, se evidencia un nivel moderado, donde existen fallas con respecto a los factores del clima y a los elementos de la gerencia, lo cual inciden en determinado momento para que se logren de manera efectiva las actividades planificadas.

Para el objetivo específico, dirigido a caracterizar los factores del clima organizacional presentes en las instituciones educativas de la

Parroquia Dr. Raúl Cuenca, se concluye: existen diferencias significativas en las respuestas planteadas por las fuentes de información, donde los directores afirman una muy alta aplicabilidad de los factores del clima organizacional, donde consideran la motivación, la satisfacción, el compromiso, los valores, la cultura, el estrés, los cuales son necesarios para que se puedan ejecutar las actividades en consonancia con lo planificado con los requerimientos de la institución; sin embargo, para los docentes y representantes de la comunidad se evidencia un nivel moderado, donde existen ciertas deficiencias específicamente en los valores, la satisfacción, la cultura y el trabajo en equipo, afectando en determinadas ocasiones el logro de los objetivos.

En lo que respecta al objetivo específico, dirigido a determinar los elementos de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca, se evidencia discrepancias en las respuestas emitidas por la fuente de información, donde los directores

señalan una muy alta aplicabilidad de los elementos de la gerencia participativa, específicamente vinculados con el cooperativismo, autogestión, cogestión y gestión por proyectos, lo cuales contribuyen para que todos los miembros de la comunidad educativa contribuyan con los procesos institucionales.

Para el cuarto objetivo específico, orientado a proponer lineamientos estratégicos para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya al fortalecimiento de la gerencia participativa en las instituciones educativas de la Parroquia Dr. Raúl Cuenca, se plantean lineamientos que contribuyen con una mejor orientación de los procesos institucionales, específicamente vinculados con la participación, contribución, responsabilidad, capacidad de gestión del personal directivo en las actividades de las escuelas, brindando un mejor clima que contribuya al desarrollo de una gerencia participativa de todos los miembros de la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de los cuestionarios a la población de estudio y, a las conclusiones emitidas por la investigadora, es necesario recomendar al personal directivo y docente, de las instituciones analizadas:

Establecer un programa de capacitación permanente para los directores, en las áreas gerenciales, gestión educativa, liderazgo, toma de decisiones, proyectos educativos, integración escuela comunidad, normativas legales; que les permita mejorar su desempeño, creando de ésta manera un clima que contribuya a mejorar los procesos organizacionales y alcanzar los objetivos establecidos.

Fomentar un trabajo en equipo donde todo el personal contribuya a mejorar día a día los procesos institucionales, donde exista un equilibrio en las funciones a realizar y todos se sienta participes de las mejoras del sistema educativo.

Realizar talleres de

sensibilización, donde todos los miembros de la comunidad proporcionen sus inquietudes, brindando soluciones a las fallas que se puedan presentar dentro de las instituciones analizadas y, generar cambios favorables, en consonancia con los objetivos a lograr.

Mantener canales de comunicación efectivos donde los docentes y representantes de la

comunidad puedan brindar información a los directores acerca de las actividades a realizar.

Generar actividades de involucramiento, donde todos los miembros de la comunidad participen en las acciones que requiera la institución, generando un mayor compromiso por parte de los responsables y sientan que son claves para el éxito de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, G. (1992). **El Constructor Clima Organizacional. Conceptos Teóricos e Investigaciones y Resultados Reiterantes Colombia.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11.
- Brunet, Luc. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones.** México, Editorial Trillas S.A. 1987
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: McGraw Hill.
- Goncalves, Alexis (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional.** Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)..
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). **Metodología de la Investigación.** México. Mc. Graw Hill.
- Molina — Bonilla, Luis (2004). **Gerencia Participativa para la Transformación.** Ediciones Gato Negro. Caracas, Venezuela.
- Sampieri, Roberto (1.996). **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill.
- Tamayo A. (1999). **Valores y Clima Organizacional.** BrasDia. Editora UnB..
- William, Anthony (1996). **Gerencia Participativa.** Fondo Educativo Interamericano. México..
- Hurtado L. (2005). **Paradigmas y Métodos de Investigación.** Valencia. Editorial Espíteme.
- Méndez, C. (2007). **El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención,** Editorial Universidad del Rosario.
- Chávez, N. (2005). **Introducción a la Investigación Educativa.** Editorial Taller de ARS, Gráficos S.A. Maracaibo Venezuela.
- Steward (2004). **Gerencia para el Cambio.** Editorial Legis, Santafé de Bogotá
- Romero (2007). **Gerencia Dinámica.** Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Kelinger (1999) **El Proceso de Investigación en Educación** (trad. del inglés). Pamplona, España: EUNSA.