



GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACADEMIA BILINGÜE LA CASTELLANA, PANAMÁ

Educational Management for Increased Productivity at the Bilingual Academy La Castellana, Panama

Daniela Andreína Monsalve-Barreto¹

<https://orcid.org/0009-0009-5388-5803>

Recibido: 07/01/2026

Aceptado: 20/03/2026

Publicado: 30/04/2026

Cómo citar este artículo: Monsalve-Barreto, D. A. (2026). Gestión educativa para el aumento de la productividad en la Academia Bilingüe La Castellana, Panamá. *Entresaberes*, 1(1), e010103. <https://doi.org/10.56368/Entresaberes114>

RESUMEN

La productividad del talento humano en instituciones educativas depende de la existencia de procesos internos estructurados que permitan tener una comunicación efectiva, un clima organizacional adecuado y una toma de decisiones oportuna. Esta investigación tuvo como objetivo establecer acciones para el aumento de la productividad del talento humano mediante la planificación estratégica en la Academia Bilingüe La Castellana, ubicada en el Corregimiento San Miguelito en Panamá. Se realizó un estudio con diseño no experimental, transeccional y de campo de alcance explicativo. La población estuvo conformada por los 15 colaboradores de la institución con muestra censal. Se aplicaron como técnicas de recolección de datos la observación directa, entrevistas no estructuradas y dos cuestionarios: el Diagnóstico de conocimiento y compromiso organizacional ($\alpha = 0.89$) y el Human Capital Management (HCM). Los resultados dejaron en evidencia que los procesos internos no están formalizados por escrito, las funciones de los puestos no están descritas formalmente y solo el 40% de los colaboradores percibe que hay unificación de criterios en la toma de decisiones. el 74% de los encuestados calificó la productividad del talento humano como aceptable, mientras que el 26% la consideró inaceptable. Se concluye que la planificación estratégica sí puede fomentar la productividad del talento humano, siempre que se implementa de manera participativa, se formalice por escrito, se comunique a todo el personal y se acompañe con seguimiento y evaluación.

Palabras clave: planificación estratégica, productividad del talento humano, gestión educativa, instituciones educativas privadas-Panamá.

¹ Universidad del Caribe, Panamá, Magister en Gerencia Empresarial. dandreinabarreto@gmail.com

ABSTRACT

Human talent productivity in educational institutions depends on the existence of structured internal processes that enable effective communication, a suitable organizational climate, and timely decision-making. This research aimed to establish actions to increase human talent productivity through strategic planning at the La Castellana Bilingual Academy, located in the San Miguelito district of Panama. A non-experimental, cross-sectional, field study with an explanatory scope was conducted. The population consisted of the institution's 15 employees, with a census sample. Data collection techniques included direct observation, unstructured interviews, and two questionnaires: the Organizational Knowledge and Commitment Diagnostic ($\alpha = 0.89$) and the Human Capital Management (HCM) questionnaire. The results revealed that internal processes are not formally documented, job functions are not formally described, and only 40% of employees perceive a unified approach to decision-making. 74% of respondents rated human talent productivity as acceptable, while 26% considered it unacceptable. It is concluded that strategic planning can indeed foster human talent productivity, provided it is implemented in a participatory manner, formalized in writing, communicated to all staff, and accompanied by monitoring and evaluation.

Keywords: strategic planning, human talent productivity, educational management, private educational institutions-Panama.

Introducción

Toda organización, incluidos los centros educativos, necesita contar con procesos internos estructurados para sostener su eficiencia y cumplir sus metas. Los procesos internos de la Academia Bilingüe La Castellana afectan su productividad y la de sus colaboradores, tanto en la capacidad de respuesta como en el flujo del *know-how*, considerando que estas son acciones secuenciales a realizar para cumplir con una actividad necesaria y aumentar la productividad de la organización.

La falta de planificación estratégica crea una serie de situaciones que influyen negativamente en el avance del colegio. Estudios en escuelas privadas como el de AlAmleh & AlAdaileh (2022) demuestran que la planificación estratégica aplicada por los directivos se correlaciona positivamente con el desempeño institucional, y no hacerlo afecta los resultados escolares. Además de ello, la participación de los docentes en este tipo de decisiones incide directamente en su nivel de productividad (Yusuf & Sheu, 2024). En el caso de la Academia Bilingüe La Castellana, la falta de procesos definidos provoca la pérdida de oportunidades que resultan beneficiosas y significativas (por la asignación inadecuada de recursos, la ineficiencia en los proyectos planteados, y/o el incumplimiento de metas que crea una desventaja competitiva).

Los problemas que se generan a nivel del talento humano van desde la incertidumbre en los colaboradores por no tener una dirección establecida, en la falta de creatividad, en el desequilibrio personal, en los conflictos personales internos, e incluso en el nivel de estrés y ansiedad que afectan la salud. La interrupción en la continuidad de las actividades y el retraso en la toma de decisiones son consecuencia de una comunicación pobre entre colaboradores, que repercute así mismo en la información que llega a los estudiantes y representantes. Esto conlleva a pérdidas de recursos (económicos, materiales), un clima laboral inadecuado, incumplimiento en el desempeño de las funciones, y falta de acciones eficientes que permitan afrontar las situaciones de manera adecuada.

Las consecuencias descritas impactan la productividad, amenazando la sustentabilidad de la empresa. Es por esto por lo que, de no haber una ruta secuencial

preestablecida acompañada de un plan de acción adecuado, no se podría medir el progreso de la organización. En el caso específico de la Academia Bilingüe la Castellana, ubicada en el Corregimiento San Miguelito, los procesos internos no están definidos y estructurados – ausencia de manuales de procedimientos y reglamentos internos–, quedando la gestión del colegio basada en las actividades diarias y no en un sistema de planificación. Al no existir descripción de las funciones, queda a criterio de cada colaborador, según su percepción, qué le compete realizar.

Estos aspectos van orientados hacia el compromiso de los colaboradores con la empresa, las funciones, los procesos, la comunicación, la productividad y la motivación, considerando que cada uno de ellos perturba directamente la sustentabilidad de cualquier organización. Es así como gracias a la evolución social y expansión económica surge el interés en desarrollar y estructurar las bases internas de las organizaciones, enfocándose en el bienestar propio de sus integrantes y de los procesos inherentes a sus actividades, dando lugar a la planificación estratégica. Esta permite rediseñar positiva e internamente la estructura de una organización por medio de acciones secuenciales, pero ¿es posible que la planificación estratégica fomente la productividad de los colaboradores de una institución?

Cada problema influye en la productividad de los empleados (Alfaro Beltrán & Alfaro Escolar, 1999), afectando la imagen y percepción de los padres de familia y, por ende, en la sustentabilidad económica del colegio. Por tal motivo y en base a lo anteriormente expuesto, se realiza la presente investigación, proponiendo la reestructuración interna de los procesos del colegio para aumentar la productividad del talento humano. Para ello, se ha establecido como objetivo establecer acciones para el aumento de la productividad del talento humano de la Academia Bilingüe La Castellana, a través de la planificación estratégica.

Mediante la elaboración de una estructura organizativa y de gestión, se pueden brindar acciones satisfactorias para estudiantes y padres de familia que aseguren la continuidad productiva de la institución y sus colaboradores. Con el aumento de la productividad del talento humano, acompañado de una comunicación eficiente en el in-torno y el entorno (Mirabal González, 2019), se maximiza la prestación del servicio y se mantiene el prestigio institucional, atrayendo a nuevos estudiantes e influyendo en la sustentabilidad institucional. Por lo tanto, determinar las debilidades en los procesos propios del colegio, representa el primer paso que permite establecer las acciones y los medios para la actualización y mejora de los procedimientos internos a través de la planificación estratégica.

En Iberoamérica se ha confirmado la relación entre la planificación educativa y la gestión institucional. Parismoreno Zambrano (2025) aporta evidencia de que la planificación educativa explica el 61% de la variabilidad observada en la gestión institucional ($R^2 = 0.61$), con una correlación significativa de $r = 0.78$ ($p < 0.01$). Es decir, este resultado no es producto del azar, ya que la probabilidad de que sea casualidad es menor al 1%, demostrando que planificar mejor se asocia con una mejor gestión, y esta relación es sólida y confiable. Estos resultados respaldan la tesis de que el fortalecimiento de los procesos de planificación institucional favorece la coordinación pedagógica, el liderazgo directivo y la eficiencia organizativa en las escuelas.

Mientras que, para Salazar-Caballero et al. (2023), cuando la planificación estratégica se implementa de forma participativa se convierte en un medio para alcanzar la calidad educativa -especialmente en educación inicial y primaria-, Coronel Tello et al. (2021) demostraron que su ausencia desarticula los equipos docentes y administrativos, afectando los resultados institucionales.

Al revisar experiencias en las instituciones educativas privadas, se observa la necesidad que existe de contar con estructuras organizativas claras que potencien el talento

humano. Estudiando el planeamiento estratégico y el trabajo en los equipos docentes, Vargas Holgado et al. (2021) señalan que la definición explícita de funciones y procesos mejora el clima laboral y el desempeño académico, corroborando el hecho de que las habilidades directivas que están vinculadas a la planificación estratégica inciden de forma directa en la productividad del personal docente y administrativo, como señalan Paredes-Pérez et al. (2021).

La mayor parte de estos estudios se han centrado en instituciones de educación superior o en sistemas educativos públicos de Perú, Ecuador y México, pero encontrar esa conexión de temas en investigaciones aplicadas a escuelas primarias privadas en Panamá todavía se considera como una asignatura pendiente. Esa es la principal razón por la que se realiza este estudio, para contribuir con otro aporte en lo que respecta a crear una conexión entre la teoría con lo que sucede en la práctica, analizando concretamente el caso de la Academia Bilingüe La Castellana, ubicada en el Corregimiento San Miguelito.

Revisión de la literatura

La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Según Sallenave (1994) no hay que temerle a la competencia, sino a la incompetencia interna, otorgándole importancia a la planificación estratégica en las organizaciones y su influencia en la gerencia integral, la toma de decisiones, la rentabilidad y la competitividad. Es así como esta toma relevancia por su efectividad en resultados positivos, empleándose como estructura y propuesta de estudio y aplicación en las distintas organizaciones, aun cuando los procesos productivos sean diferentes.

En investigaciones más recientes se ha ido actualizando el vínculo entre la planificación estratégica y la eficacia escolar, tal como ha hecho Parismoreno Zambrano (2025) al explicar cómo la planificación educativa explica en más del 50% la variabilidad de la gestión institucional, confirmando que si la previsión de acciones es adecuada se fortalece la coordinación pedagógica y el liderazgo directivo. Complementando lo anterior, AlAmleh & AlAdaileh (2022) demostraron que el grado de aplicación de la planificación estratégica por parte de los directivos se correlaciona positivamente con el desempeño escolar, por lo que los dos estudios coinciden al señalar que la ausencia de la planificación afecta negativamente los resultados institucionales.

“La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo” (Porret Gelabert, 2008, pp. 52-53). De acuerdo con esto, se entiende que esta unidad administrativa se estructura a partir del proceso estratégico empresarial que planifica en función de su misión y visión para alcanzar los objetivos organizacionales.

Existe una relación directa entre la planificación estratégica y los factores que inciden en la productividad del talento humano, porque se encuentran representadas a nivel gerencial a través de las estrategias de negocio para que los colaboradores avancen al mismo ritmo que lo hace la empresa según la misión y visión (Álvarez Torres, 2006).

Planificación estratégica y factores que inciden en la productividad del talento humano

Los recursos humanos, como disciplina de las Ciencias de la Administración, están compuestos por subsistemas de análisis y descripción de puestos, selección e incorporación de personal, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, planes de desarrollo, y formación (Alles, 2012). El enfoque sistémico de esta área permite alcanzar la estrategia de la organización, por lo que es necesario pensar en la visión actual y la futura para que se fortalezca el comportamiento organizacional mediante los siguientes roles:

Estrategia. Entender la estrategia organizacional para trazar “planes de acción a fin de que esa estrategia se concrete” (p. 59);

Manejo experto. Identificar buenas prácticas y fortalecerlas según la misión y visión.

Personas. Analizar la satisfacción laboral.

Desarrollo del talento. Enfoque ganar-ganar para aumentar la autoestima del trabajador y fortalecer su autorrealización, lo que motiva su desempeño.

Principios éticos. Aplicado a todo el subsistema.

Enfoque social. Integrando las funciones del área al equilibrio familia-trabajo-intereses.

En la literatura contemporánea, la productividad del talento humano se ha convertido en uno de los pilares de la gestión educativa. Yusuf & Sheu (2024) determinaron la relación positiva entre la toma de decisiones participativa y la productividad docente en áreas como la implementación de políticas escolares y la gestión curricular. Paredes-Pérez et al. (2021) también demostraron la importancia que tienen las habilidades directivas vinculadas a la planificación estratégica en la productividad del personal docente y administrativo, lo que refuerza la idea de que el involucramiento del talento humano en los procesos estratégicos es clave para mantener el rendimiento organizacional.

Planificación estratégica en las instituciones educativas

La educación ha jugado desde siempre un papel fundamental en la formación de los individuos. En el siglo XXI existe un sinnúmero de plataformas tecnológicas y medios de comunicación con material educativo para todos los sectores de usuarios, lo que obliga a que los centros escolares deban aumentar la exigencia en cuanto a metodologías aplicadas para capacitar a través de la enseñanza tradicional. Las escuelas se ven forzadas a demostrar ante la comunidad que son capaces de generar buenos resultados académicos en los estudiantes, así como a presentar procesos transparentes, dando respuestas a nuevas y diferentes necesidades y requerimientos por parte de sus usuarios. Salinas (2013) indica que

los cambios sociales, traen consigo oportunidades de mejora en muchos ámbitos: económicos, políticos, religiosos, educativos, etc. y, ante estos cambios, las instituciones educativas deben revisar y ajustar sus estrategias para hacer frente a un mundo competitivo, en donde la escuela es un agente educativo más entre otros. Las instituciones educativas deben flexibilizar y adecuar sus procesos y métodos para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas a las que el contexto le obliga a enfrentarse, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo construir el futuro deseado y crear formas innovadoras de acción. (p. 70)

Para Maqueda Lafuente (1994), la planificación es futuro y presente, un medio para “la previsión del desarrollo de determinados sucesos” (p. 27) donde el modelo a utilizar depende del sector productivo y empresa donde se aplique, pero en todo caso debe considerar todos los aspectos de la gestión. Esta descripción es completamente ajustable, por lo tanto, a las instituciones educativas. Manes (2005) afirma que “si bien se habla de estrategias pedagógicas [...] las instituciones educativas no están acostumbradas a pensar estratégicamente” (p. 31); sin embargo, el autor plantea que en la actualidad es cada vez más necesario que la planificación estratégica sea protagonista para alcanzar el nivel de crecimiento esperado y mantener la sostenibilidad en el tiempo.

Al revisar este tema se encuentran muchos estudios sobre planificación estratégica en educación superior y sistemas educativos públicos en Latinoamérica (como el caso de Salazar-Caballero et al., 2023 o Coronel Tello et al., 2021), pero no en investigación aplicada a las escuelas primarias privadas en Panamá. Sin embargo, en trabajos de este tipo se rescatan hechos como los expuestos por Vargas Holgado et al. (2021), quienes señalaron que la definición explícita de funciones y procesos mejora el clima laboral y el desempeño

académico, aunque sus observaciones estén limitadas a una institución educativa parroquial. Esta es la contribución que el estudio sobre la Academia Bilingüe La Castellana aporta, al analizar un caso específico que no es ajeno a la realidad de las instituciones de educación primaria privadas que funcionan en el país.

El talento humano, desde el punto de vista de la gestión, es un capital intangible que le da valor a las organizaciones. Las personas ejecutan tareas y activan los demás recursos organizacionales permitiendo operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos estratégicos. Simultáneamente, los individuos dependen de las organizaciones para satisfacer sus metas personales y profesionales (Chávez Jiménez & Vizcaíno, 2017).

Con esta revisión se han podido establecer tres puntos que vale la pena destacar: la planificación estratégica es un medio necesario para ganar eficacia institucional en contextos educativos;

la ausencia crea una desarticulación organizacional y afecta negativamente la productividad del talento humano;

involucrar la participación del personal docente y administrativo en los procesos de planificación es favorable para mejorar el clima laboral y mantener o aumentar el desempeño académico, según los estándares esperados.

Sin embargo, estos resultados tienen que ser contrastados con la cotidianidad de las escuelas privadas, donde faltan realizar investigaciones empíricas para establecer buenas prácticas.

Metodología

Fue una investigación no experimental, por cuanto para Hernández *et al.* (2018) se define como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este tipo de diseño, el investigador lo que hace es observar los fenómenos tal y como se muestran en su contexto natural para analizarlos posteriormente. De acuerdo con estos autores, la temporalidad en los datos la convierte en transeccional, pues se refiere a la recolección de información en un solo y único momento (la duración de la investigación abarcó cuatro meses). El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y luego proporcionar su descripción.

De igual forma, el estudio es de campo porque se verificaron los hechos en un lugar determinado, el ambiente natural donde se desarrolló el estudio. De acuerdo con Arias (2004), la “investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar la variable” (p. 94). Aunado a lo anterior, los estudios de campo permiten recoger datos en forma directa desde el sitio del acontecimiento.

En cuanto al nivel de profundidad, es una investigación explicativa, ya que

va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández *et al.*, 2018, pp. 83-84)

López (2004) define a la población como aquel conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación y a la muestra como un subconjunto o parte de la población en que se llevará a cabo la investigación. Para esta investigación la población total interna es de 15 personas, donde la muestra para la aplicación del instrumento corresponde al 100% de esta población, lo que le confiere la calidad de muestra censal. Debido a su tamaño, los resultados contribuyen a otorgarle una validación de contenido porque las conclusiones se obtienen de toda la población.

Arias (2004) menciona que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplo de técnicas la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p. 25). Además, se refiere a los instrumentos de recolección de datos como aquellos medios que se utilicen para recolectar los datos necesarios que se deban analizar. En la Academia Bilingüe la Castellana se aplicaron como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta utilizando cuatro instrumentos: una guía de observación directa, una guía de entrevista y dos cuestionarios, para obtener un diagnóstico de la situación actual de la institución. El primer cuestionario se denomina ‘Diagnóstico de conocimiento y compromiso organizacional’, elaborado para presentar los primeros datos que complementarían el diagnóstico visual; se trata de un instrumento dicotómico, diseñado con el objetivo de identificar el conocimiento, compromiso, funcionalidad e interpretación de términos por parte de los colaboradores con la institución en cuanto a su misión, visión y valores, elaborado por la investigadora, cuyo Alfa de Cronbach fue de 0.89.

Este instrumento se formuló bajo tres elementos que le confirieron validez; cuenta con validez de contenido porque en su elaboración intervino la validación de los jueces (Maldonado-Suárez & Santoyo-Telles, 2024); la validez racional fue otorgada por el conocimiento de la investigadora sobre la unidad de estudio para precisar qué se necesitaba medir, cómo se debía medir, y determinar que lo que estaba midiendo el instrumento representaba aquello que se quería medir; y el porcentaje de la población encuestada y su relación con la unidad de estudio le confirió validez de respuesta.

El segundo cuestionario ha sido enfocado a la evaluación de la gestión del capital humano. Utilizando el instrumento creado por Bassi & McMurrer (2007) y conocido por sus siglas en inglés como Human Capital Management (HCM), está compuesto por cinco dimensiones: liderazgo, compromiso de empleados, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje. Este instrumento utiliza métricas para predecir el desempeño organizacional y para guiar la inversión de las organizaciones en las personas. Posteriormente se aplicaron entrevistas no estructuradas para determinar las áreas operativas donde se debía fortalecer la productividad, permitiendo a través de la planificación estratégica categorizar los beneficios aplicables a instituciones educativas.

Con la técnica de la encuesta, los datos obtenidos por cada instrumento se procesaron mediante el programa informático SPSS para crear las tablas y gráficas. El análisis de datos se realizó siguiendo un enfoque mixto, de acuerdo con la naturaleza de las técnicas aplicadas. Los datos cuantitativos obtenidos a través de los dos cuestionarios se procesaron mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada ítem y dimensión. Los datos cualitativos provenientes de la observación directa y de las entrevistas no estructuradas se analizaron con el análisis temático de contenido, identificando las categorías recurrentes que se relacionaban con la formalización de los procesos, la comunicación interna y el clima laboral. La triangulación de estas dos fuentes se realizó para contrastar la percepción de los colaboradores con las condiciones que se observaron en la institución.

Resultados

Contexto del estudio

La investigación se realizó en un centro educativo de preescolar y primaria ubicado en el Corregimiento San Miguelito, Panamá. Fundado en el año 2006, el colegio Academia Bilingüe La Castellana contaba para el momento del estudio con una matrícula de 92 estudiantes distribuidos desde maternal hasta sexto grado.

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la institución: 15 personas entre directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo. Por tratarse de una muestra censal (100% de la población), los resultados aquí presentados reflejan la percepción de la totalidad del talento humano del colegio, un dato que le otorga validez de contenido a los resultados. El 60.0% corresponde a los docentes, el 13.3% al personal de limpieza, y 6.7% por igual para los cargos de Dirección administrativa, Dirección académica, Secretaría y Personal auxiliar (6.7% cada uno).

Diagnóstico de procesos internos desde la observación directa

Antes de aplicar la entrevista y los cuestionarios se realizó una fase de observación directa de las dinámicas organizacionales del colegio durante cuatro meses (julio a noviembre), para identificar las condiciones estructurales y operativas sobre las cuales se administra la institución.

Los resultados de la observación directa se resumen en cuatro comprobaciones principales:

1. Los procesos internos del colegio no se encontraban formalizados por escrito; no existía un manual de procedimientos, ni reglamentos internos accesibles a todo el personal. Las actividades diarias se realizaban según la costumbre, la memoria institucional de los colaboradores de mayor antigüedad y las decisiones improvisadas respondían a las contingencias.
2. Las funciones de cada puesto no estaban descritas formalmente; no había documentos que especificaran con calidad y de manera unificada las responsabilidades, los límites de actuación ni las relaciones jerárquicas. Como consecuencia, cada colaborador actuaba según su propia percepción de lo que le correspondía hacer.
3. La comunicación entre las áreas era deficiente y la ausencia de medios formales hacía que la información que llegaba a los estudiantes y representantes fuera inconsistente, lo que generaba malentendidos y reclamos. Esta situación se agravaba por la falta de reuniones periódicas entre la directiva y los docentes.
4. El clima laboral se veía afectado por la incertidumbre y la falta de dirección generaba, según se pudo registrar en conversaciones informales, niveles variables de estrés entre los colaboradores, y conflictos interpersonales derivados de la superposición de tareas o, por el contrario, por falta de asignaciones de responsabilidad.

Con esta técnica se estableció un diagnóstico preliminar, de donde se demostró que el colegio funciona sobre la base de una gestión reactiva orientada a resolver los problemas del día a día y no sobre un sistema de planificación para anticipar las situaciones, asignar recursos de forma eficiente y evaluar resultados de manera sistemática.

Diagnóstico de conocimiento y compromiso organizacional

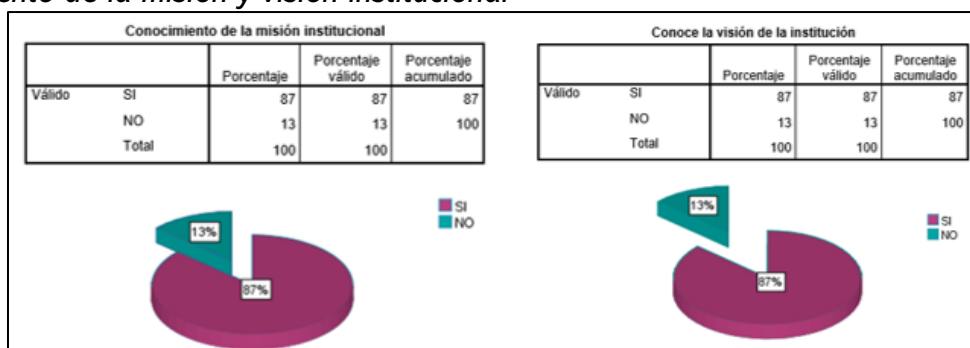
Para medir la percepción de los colaboradores sobre los aspectos básicos de la organización se aplicó un cuestionario dicotómico de 12 preguntas, diseñado específicamente para esta investigación. El instrumento se estructuró en cuatro dimensiones: conocimiento de la misión y visión, claridad sobre las funciones del cargo, percepción sobre productividad y clima laboral, y existencia y eficiencia de procesos internos.

Los resultados se presentan organizados por dimensión, destacando los datos más importantes y las contradicciones entre lo que expresaron los colaboradores y lo que se constató con la observación directa.

En la dimensión 1 el conocimiento de la misión y visión son las que orientan a cualquier organización, y en una institución educativa todo el personal debe conocerla, porque es una condición necesaria para conectar los esfuerzos con las metas comunes.

Se solicitó a los encuestados responder a la interrogante planteada sobre el conocimiento de la misión del colegio: el 87% de los encuestados respondió de manera afirmativa y el 13% restante corresponde a quienes respondieron de manera negativa. Esto evidencia un porcentaje bajo en el conocimiento de la visión que debe mejorarse, ya que en cualquier organización todos los involucrados deben tener el conocimiento básico y extendido de lo que representa el compromiso con la organización (qué quiere lograr y hacia dónde quiere llegar). Con respecto a la visión, la respuesta afirmativa también representó el mismo porcentaje (87% y 13%). Esto evidencia un desconocimiento que afecta al colegio, considerando que todos los involucrados en la organización deben tener en claro los objetivos, las metas y la razón de ser de la institución a la que pertenecen (Figura 1):

Figura 1
Conocimiento de la misión y visión institucional



Se indagó en el conocimiento de los encuestados para determinar si la institución cumple con lo planteado en su visión y misión. Según las respuestas a esta pregunta, el 73% determinó que sí se cumple con lo establecido en la visión y misión y un 27% expresó que no se cumple, dando a demostrar un porcentaje de desconocimiento bajo en cuanto al incumplimiento de lo pautado por la organización en cumplir y lograr; este porcentaje, de acuerdo con la literatura sobre gerencia, se interpreta como favorable, aun cuando se pretende que este disminuya a cero por ser una institución pequeña. Este resultado es significativo, porque la misión y la visión no son enunciados abstractos y en un colegio privado deben convertirse en decisiones sobre metodologías pedagógicas, relación con las familias, gestión del personal y proyección comunitaria. Que más de una cuarta parte del personal dude de esos enunciados en la práctica es un indicador de falta de coherencia organizacional.

Con respecto a las funciones del cargo, el 100% de los encuestados afirmó haber recibido información sobre las funciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo de manera escrita o de modo verbal. Se consultó a la población si conocía la descripción de su puesto de trabajo. De acuerdo a las respuestas obtenidas, un 80% de la muestra expresó conocer la descripción y funciones de su cargo y un 20% expresó no conocerlo. Estos porcentajes demuestran inconsistencia con la pregunta anterior donde el 100% afirma haber recibido información sobre las funciones y responsabilidades, indicando que desconocen a ciencia cierta los roles y responsabilidades que le conciernen. Adicionalmente, basándose solo en esta pregunta, el que un 20% exprese desconocimiento de sus funciones específicas a realizar resulta preocupante, ya que todos deben tener las nociones mínimas y básicas para el cumplimiento de sus funciones para tener capacidad de respuesta y, por ende, para aumentar la productividad de la organización.

Se preguntó a los colaboradores si cumplían con sus responsabilidades y funciones. Un 93% respondió que sí y un 7% respondió que no, sin embargo, considerando las dos

preguntas anteriores, se puede determinar que al no estar claras y establecidas las funciones de cada puesto de trabajo, no se puede dar cumplimiento a las mismas. Se indagó si cumplían responsabilidades básicas del trabajo, y el 93% contestó que sí cumplía con las funciones básicas como horario de trabajo, entrega de programa y actividades, y un 7% contestó que no cumplía. Considerando que el proceso productivo de un colegio está en la parte académica y la misma abarca temas de valores como puntualidad, compromiso y disciplina, el 7% que indicó no cumplir con las actividades y responsabilidades básicas es contrario a lo establecido como principio básico de sus funciones.

Johansen Bertoglio (2004) señala que “cada parte depende de la acción de otras partes, pero son responsables del cumplimiento de su tarea concreta” (p. 151). Así mismo, cuando se trata de administración educativa, su buen funcionamiento depende de la creación de las normas y su posterior cumplimiento, lo que es más fácil de gestionar en colegios privados por sus características (Gairín Sallán, 2004). Esto justifica que “el reconocimiento de las responsabilidades educativas que ello supone (padres/madres, profesorado, alumnado e institución en lo que corresponda) obliga a establecer vías operativas de actuación y a delimitar funciones entre los diferentes protagonistas” (p. 252). Sin embargo, esto no ocurre en el colegio.

Se preguntó sobre el conocimiento de la existencia de procesos internos estructurados en la institución. Referente a ello, el 80% de la muestra contestó que sí y el 20% restante respondió que no, evidenciando un porcentaje relativamente significativo de procesos internos no establecidos, de acuerdo a las experiencias de los colaboradores. Sobre la eficiencia los procesos internos, el 53% consideró que sí eran eficientes, contra un 47% que expresó que no. El porcentaje de inconformidad con respecto al nivel de eficiencia en los procesos internos establecidos afecta la continuidad productiva de la institución y causa niveles de frustración en los trabajadores.

La última pregunta de este instrumento indagaba en la unificación de criterios en la institución, donde el 40% de los encuestados contestó que sí y el 60% respondió que no, dejando en claro la problemática al definir y tener que llegar a un consenso para la toma de decisiones en el funcionamiento del colegio.

Encuesta de Gestión del Capital Humano (HCM)

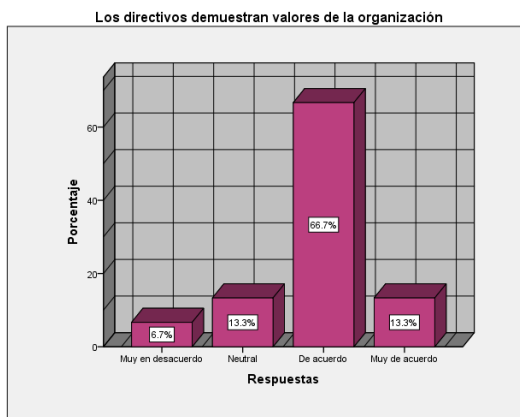
La estructura de la encuesta evaluó 5 áreas significativas en toda organización, tales como las prácticas de liderazgo, el compromiso de los empleados, la accesibilidad al conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje. Al final de cada encuesta se realiza la suma de cada área, lo que genera un resultado total donde existen 4 niveles para ubicar la gestión del capital humano: 90 a 100 superior; 80 a 89 suficiente; 70 a 79 marginal; 60 o menos deficiente. El nivel de HCM dependerá del resultado total obtenido según la sumatoria.

En esta sección del cuestionario se preguntó a los encuestados sobre la comunicación (si los directivos son abiertos y honestos en su comunicación); inclusión (si los directivos buscan y recogen sugerencias de sus empleados); habilidad de supervisión (si los directivos demuestran los valores de la organización); habilidades ejecutivas (si los directivos eliminan barreras innecesarias para realizar los trabajos); sistemas (si hay sistemas y procesos eficaces para identificar y desarrollar nuevos líderes). Se tabularon las respuestas y el promedio para las prácticas de liderazgo indicó que el 57.4% de los encuestados está de acuerdo con su existencia dentro de la organización, contra un 6.7% que estuvo muy en desacuerdo en uno de los ítems (los directivos demuestran los valores de la organización), siendo la única respuesta negativa registrada en esta sección del cuestionario.

Las respuestas más destacadas en este nivel se evidenciaron cuando se preguntó si ‘los directivos demuestran valores de la organización’, y si ‘eliminan barreras innecesarias

para realizar los trabajos'. El 66.7% de los encuestados se ubicó en la categoría 'de acuerdo', mientras que la categoría 'neutral' se observó alta (26.7%) al identificar la percepción sobre la existencia de sistemas y procesos eficaces para identificar y desarrollar nuevos líderes (Figura 2):

Figura 2
Valores de los directivos en la organización



Según Barrett (2016), la gestión de valores sirve como medio de evaluación de la cultura organizacional. Permite identificar el nivel de articulación entre los valores de los individuos y los valores que realmente se encuentran presentes en la organización, así como la correspondencia de la misión con la cultura presente y la deseada. Esta tipología de valores parte del liderazgo natural que debería asentarse desde los niveles más altos de la organización como ejemplos a seguir por todo el personal.

Para determinar la percepción del compromiso de los empleados, se presentaron cuatro ítems que indagaban sobre el diseño de cargos (el trabajo es organizado y se hace buen uso de talentos y habilidades); compromiso con los empleados (están seguros de sus empleos y son reconocidos sus logros); tiempo (la carga de trabajo permite a los empleados cumplir sus funciones); sistemas (hay sistemas que retengan empleados según su buen desempeño). Los ítems con mayor porcentaje de acuerdo estuvieron al preguntar si 'el trabajo es organizado y se hace buen uso de talentos y habilidades' (60.0% muy de acuerdo) y si 'hay sistemas que retienen empleados según su buen desempeño' (60% de acuerdo). En esta sección, ninguno de los encuestados respondió de forma negativa, pero se registró un 26.7% de neutralidad al preguntar si en la organización 'están seguros de sus empleos y son reconocidos sus logros'.

En la accesibilidad al conocimiento se preguntó sobre: disponibilidad (existen manuales, herramientas e información para hacer el trabajo); colaboración y trabajo en equipo (se fomenta trabajo en equipo); intercambio de información (se mejoran las prácticas de trabajo y se difunden); sistemas (hay sistemas eficaces para recopilar y almacenar información para empleados).

En esta sección, uno solo de los ítems se destacó, siendo el 'fomento de trabajo en equipo', con 60.0% muy de acuerdo. Al responder si 'existen manuales, herramientas e información para hacer el trabajo', la categoría 'muy en desacuerdo' obtuvo el 6.7%. El trabajo en equipo y la colaboración están ligados a la distribución de las funciones, influyendo en la satisfacción de sus trabajadores y creando un mayor compromiso con el trabajo; este contexto no puede subsistir si los manuales, las herramientas y la información necesaria para tener las mejores prácticas en el espacio académico.

Para determinar la organización de la fuerza de trabajo se estructuraron los ítems sobre: procesos (están bien definidos los procesos para realizar los trabajos); condiciones (hay acceso a materiales y tecnologías necesarias a empleados); responsabilidad (los empleados cumplen su trabajo con alta calidad); decisiones de contratación (se basa la selección en habilidades); sistemas (hay sistemas eficaces para gestionar el desarrollo de habilidades).

El ítem 'hay sistemas eficaces para gestionar el desarrollo de habilidades' obtuvo un 66.7% de acuerdo, mientras que 'se basa la selección en habilidades' presentó un porcentaje neutral de respuestas de 26.7%. La opción 'en desacuerdo' obtuvo un 6.7% en cuatro de los cinco ítems de esta sección.

En la capacidad de aprendizaje se indagó sobre: innovación (ideas nuevas son bienvenidas); capacitación (es práctica y en línea con las metas de la organización); desarrollo (los empleados tienen planes de desarrollo profesionales); valor y apoyo (la directiva valora el aprendizaje de los empleados); sistemas (hay sistema de aprendizaje automatizado de la administración). De los cinco ítems revisados, la capacidad de aprendizaje en la organización encuentra su fortaleza en cuanto a las nuevas ideas, que son bienvenidas (66.7% de acuerdo), pero al consultar si esa capacidad de aprendizaje era práctica y estaba en línea con las metas de la organización, el 53.3% de los encuestados optó por ubicar su respuesta en el renglón neutral (Figura 3), así como la valoración de la directiva por el aprendizaje de los empleados (33.3%). Para esta sección, las opciones neutrales obtuvieron un alto porcentaje con respecto a las anteriores.

Figura 3

Capacidad de aprendizaje práctica y en línea con las metas de la organización



De acuerdo con los resultados totales de la encuesta aplicada, se evidencia del 100% de la muestra total que un 14% de los resultados se ubican en el rango superior (90 a 100 puntos) cuando se analiza la gestión del capital humano en el colegio, de acuerdo con la percepción de los encuestados.

Un 60% de las respuestas indica que el mayor porcentaje ubica la percepción de los miembros del colegio en el rango de suficiente (80 a 89 puntos), el 13% en el rango marginal (70 a 79 puntos) y el 13% en el rango deficiente (60 o menos). Los resultados señalan que en total, el 74% de los encuestados consideran que la productividad del talento humano es aceptable y un total de 26% la considera inaceptable. En cuanto a la capacitación, es importante concientizar sobre la idea de que "la organización educa ya que desarrolla la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo de la toma de decisiones" (Gairín Sallán, 2004, p. 381).

Discusión

Estos resultados permiten afirmar que la planificación estratégica en la Academia es una intención más que una práctica establecida. Uno de los resultados más importantes es la diferencia que existe entre la percepción de los encuestados y los datos objetivos: el 80% de los colaboradores afirmó que existen procesos internos estructurados en el colegio, pero la observación directa dio evidencia de que no existen manuales de procedimientos, reglamentos internos y descripciones formales de puestos. Es una adaptación de la informalidad que, como señalan Vargas Holgado et al. (2021), en instituciones educativas con baja formalización, los colaboradores llegan a confundir las rutinas repetitivas aprendidas por costumbre, con los procesos formalmente establecidos. Una rutina improvisada colapsa ante situaciones imprevistas, mientras que un proceso estructurado incluye criterios de excepción y formas de ajuste. Por lo tanto, el colegio funciona sobre una gestión reactiva, tal como lo anticipaba Manes (2005) al señalar que “las instituciones educativas no están acostumbradas a pensar estratégicamente” (p. 31).

Se encontró otra contradicción entre la misión y la visión. Aunque el 87% de los colaboradores afirmaba que las conocía, el 27% dudaba de que se cumplieran en la práctica. Conocer los principios organizacionales no quiere decir que lleve a actuar al personal de acuerdo con ello, sobre todo si la planificación no es eficiente (Parismoreno Zambrano, 2025). La falta de procesos formales de comunicación y seguimiento de la misión y visión explica, al menos parcialmente, esa diferencia entre lo que dicen saber y lo que realmente hacen, algo que se podría denominar como el saber declarativo y el saber práctico, donde “el conocimiento declarativo se refiere a la comprensión y las intenciones de un individuo, las cuales son muy importantes para la resolución de problemas y la toma de decisiones” (Demir et al., 2022, p. 4), en comparación con lo que realmente se hace. La consecuencia inmediata es la falta de organización, ya que los colaboradores saben hacia dónde debe ir la institución, pero no tienen en sus manos los procesos para trabajar de forma coordinada.

Los resultados del instrumento Human Capital Management (HCM) contribuyeron con otro nivel de análisis. El 74% de los colaboradores calificó la productividad del talento humano como aceptable (rango suficiente a superior) y el 26% la consideró inaceptable. Esta distribución fue positiva en su mayoría, pero oculta una fragilidad que se evidencia en el hecho de que las dimensiones mejor evaluadas fueron el fomento del trabajo en equipo (60% muy de acuerdo) y la recepción favorable a nuevas ideas (66.7% de acuerdo), lo que indica que el capital humano tiene la disposición de colaborar e innovar. Sin embargo, las dimensiones de accesibilidad al conocimiento, organización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje mostraron porcentajes elevados de respuestas neutras (entre 26.7% y 53.3%).

En el margen de neutralidad, utilizar esta opción se interpreta de dos formas: como falta de base para decidir en temas poco conocidos, o para ocultar una opinión impopular en temas controvertidos (Johns, 2005). También se puede deber a algo más preocupante, como el desconocimiento de lo evaluado. El hecho es que el 53.3% se ubicó en el rango neutral al preguntarles si la capacitación es práctica y está acorde con las metas de la organización; esto sugiere que el personal no tenía claridad qué cursos, talleres o medios de capacitación están disponibles en el colegio (o si están), cómo acceder a ellos, y si lo que reciben como capacitación forma parte de un programa.

Como en todo estudio de casos, es necesario reconocer que el estudio cuenta con limitaciones, como el tamaño de la muestra, que se limita a un lugar específico con sus propias particularidades. En los estudios transeccionales tampoco se pueden establecer relaciones causales unívocas entre la falta de planificación estratégica y la baja productividad; solamente se puede afirmar que estas dos variables coexisten y se correlacionan. Como recuerda Luque (2016), correlación no implica causalidad, por lo que

cualquier interpretación en ese sentido necesita de otros estudios que lo complementen. Esto hace más interesante documentar el efecto de una intervención de planificación estratégica sobre indicadores de productividad docente como el cumplimiento de metas académicas, satisfacción laboral o retención del personal, y también contrastar si estos resultados son usuales en otras escuelas privadas del país, o en la región, para identificar causas comunes.

Conclusiones

Entre las conclusiones más destacadas se pudo determinar que los procesos operativos del colegio no se encuentran identificados y establecidos en su totalidad, lo que se asocia a la alteración del clima organizacional, comunicación inadecuada y generación de estrés e incertidumbre interna y externamente, impactando directamente en la productividad de la organización.

A través de la elaboración, implementación e interpretación de instrumentos para la recolección de datos, se pudo determinar cuáles eran las áreas operativas deficientes en la planificación estratégica del colegio, así como la ambigüedad o incongruencia que existe en términos básicos y propios de la organización, los cuales constituyen el propósito a alcanzar en un corto y largo plazo; así mismo se comprobó, según la percepción de los mismos encuestados, del bajo sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores de la institución.

Gracias a la identificación de las áreas a fortalecer se pudieron categorizar las ventajas y beneficios para la institución, enfocados en sus valores organizacionales, en la organización estructural y en el conocimiento y/o la capacitación, así como las acciones a tomar para el logro de estos beneficios. También, realizando el análisis de la institución y sus involucrados, se pudieron reestructurar y establecer parámetros específicos y delimitados que permitirán el flujo continuo de las actividades y procesos del Colegio.

En respuesta a la pregunta del estudio, se concluye que la planificación estratégica puede ayudar a fomentar la productividad del talento humano, siempre que se implemente bajo condiciones las concretas derivadas del estudio. Su eficacia depende de que se implemente de manera participativa, se formalice por escrito, se comunique a todo el personal y se acompañe con métodos de seguimiento y evaluación.

Por último, se considera que la implementación adecuada de la planificación estratégica en la Academia Bilingüe la Castellana estaría asociada con una mejora continua en aspectos éticos, culturales y laborales, lo que podría favorecer el avance en el aspecto comunicacional y organizacional, inmerso en un clima laboral balanceado y acorde a las exigencias y metas de la institución y, eventualmente repercutir en el aumento de la productividad del talento humano y, por ende, de la sustentabilidad de la institución.

Como complemento a los cambios y reestructura planteada, se recomienda ofrecer una capacitación constante de temas organizacionales que promuevan el sentido de pertenencia, al igual que capacitación en el área educativa (pedagógica y metodológica) como talleres, conferencias o simposios. Con respecto a las estrategias de negocio para incrementar la productividad en los colaboradores del Colegio, se sugiere mantener la capacitación continua del personal para que sus conocimientos organizacionales permanezcan actualizados, lo que forma parte del incentivo para la adaptación del colaborador a la cultura organizacional; así se puede impulsar el potencial de desarrollo de los colaboradores y fortalecer la cultura organizacional orientada al incremento de la productividad y la competitividad.

Con base en el resultado donde el 53.3% de los colaboradores se ubicó en el rango neutral al evaluar si la capacitación recibida es práctica y está en consonancia con las metas de la organización, se recomienda diseñar un plan de formación que vincule cada módulo

con las funciones específicas del puesto. Como actualmente no existen descripciones formales, el primer paso debe ser la elaboración de un manual de funciones y responsabilidades. Sobre esa base, la capacitación debe abordar: la comunicación organizacional y unificación de criterios (para atender al 60% que no percibe criterios comunes); planificación estratégica aplicada a la gestión del aula administrativa; uso de métodos prácticos para la toma de decisiones cotidianas. Cada taller debe incluir un ejercicio que vincule el contenido con una tarea específica del participante, y al finalizar debe aplicarse una evaluación de reacción y de aprendizaje para medir la efectividad de la formación.

Referencias

- AlAmleh, M. & AlAdaileh, A. (2022). Strategic Planning and its Relationship to School Performance among Private Secondary School Principals in the Capital Amman from the Teachers Point of View. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 25(2), 102-121. <https://doi.org/10.35875/1105-025-002-007>
- Alfaro Beltrán, F. & Alfaro Escolar, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Marcombo, SA.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Granica.
- Álvarez Torres, M.G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. Panorama Editorial, SA de CV.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación*. Episteme C.A.
- Barrett, R. (2016). *La organización impulsada por valores: liberando el potencial humano para maximizar rendimientos y beneficios*. Fulfilling Books.
- Bassi, L. & McMurrer, D. (2007). Maximice su retorno sobre las personas. *Harvard Business Review*, 85(3), 87-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304511>
- Chávez Jiménez, E. A. & Vizcaíno, A. de J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (36), 7-20. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/#gt2>
- Coronel Tello, A. E., Carbajal Bernal, T. J. A., Llamaza Velasquez, D. & Reyes Blácido, I. (2021). Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 1-22. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2636>
- Demir, A., Kiziloglu, M., Budur, T. & Heshmati, A. (2022). Elaborating on the links between declarative knowledge, procedural knowledge, and employee performance. *SN Business & Economics*, 3(1), 23, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00402-3>
- Gairín Sallán, J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Editorial La Muralla S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C; Baptista L. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Johansen Bertoglio, O. (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa.
- Johns, R. (2005). One Size Doesn't Fit All: Selecting Response Scales For Attitude Items. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(2), 237–264. <https://doi.org/10.1080/13689880500178849>
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74. <http://www.scielo.org/bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Luque, B. (2016). Correlación no implica causalidad. *Investigación y Ciencia*, 88-90. <https://materias.df.uba.ar/l2c2023c1/files/2023/03/correlacion-no-implica-causalidad.pdf>

- Maldonado-Suárez, N. & Santoyo-Telles, F. (2024). Validez de contenido por juicio de expertos: Integración cuantitativa y cualitativa en la construcción de instrumentos de medición. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 17(2), 1-19. <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/46238/41929>
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Granica.
- Maqueda Lafuente, J. (1994). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mirabal González, J. F. (2019). *El árbol para la innovación*. Amazon.
- Paredes-Pérez, M. A., Cárdenas-Tapia, V. R. & Palomino-Crispin, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. <https://repis.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/download/1061/887>
- Parismoreno Zambrano, R. A. (2025). Planificación educativa y gestión institucional en centros educativos. *Saber Estratégico Internacional*, 3(4), 21-40. <https://doi.org/10.70577/s.e.v3i4.19>
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Esic Editorial.
- Salazar-Caballero, M. M., Ortega-Cabrejos, M. Y. & Hoyos-Rubio, Y. A. (2023). Planificación estratégica: una mirada desde la educación inicial en el contexto peruano. *Revista Docentes 2.0*, 16(2), 235–246. <https://doi.org/10.37843/rtd.v16i2.402>
- Salinas, M. (2013). La planeación estratégica en una institución escolar como herramienta de gestión y liderazgo. [Tesis de Maestría]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Norma, S.A.
- Vargas Holgado, Z. J., Vivar Bravo, C., Vivar Bravo, J. & Camayo Tovar, J. (2021). El planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente de una institución educativa parroquial. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1593–1601. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.300>
- Yusuf, A. H. & Sheu, A. M. (2024). Correlation Between Private School Teachers' Participatory Role In Decision Making And Productivity In North Central, Nigeria. *Zamfara International Journal of Education*, 4(1), 110–117. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11401441>