

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCATIVA**



**CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL ROL DIRECTIVO. MIRADA
DESDE LA EDUCACIÓN DE CALIDAD, TALCA, CHILE, 2020**
(Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)

TESIS

Presentada por:

Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín

ORCID: 0000-0002-3519-500X

Asesor:

Dra. Rina María Álvarez Becerra

ORCID: 0000-0002-5455-6632

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

**TACNA – PERÚ
2022**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCATIVA**



**CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL ROL DIRECTIVO. MIRADA
DESDE LA EDUCACIÓN DE CALIDAD, TALCA, CHILE, 2020**
(Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)

TESIS

Presentada por:

Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín

ORCID: 0000-0002-3519-500X

Asesor:

Dra. Rina María Álvarez Becerra

ORCID: 0000-0002-5455-6632

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

**TACNA – PERÚ
2022**

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Tesis

**“CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL ROL DIRECTIVO.
MIRADA DESDE LA EDUCACIÓN DE CALIDAD, TALCA, CHILE,
2020” (Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)**

Presentada por:

Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín

**Tesis sustentada y aprobada el 23 de marzo de 2022; ante el siguiente jurado
Examinador:**

PRESIDENTE: DR. ARCADIO ATENCIO VARGAS

SECRETARIO: DRA. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA

VOCAL: DR. LUIS CELERINO CATAFORA LIRA

ASESOR: DRA. RINA MARÍA ALVAREZ BECERRA

MODELO DE DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Rocío Soledad Riffo San Martín en calidad de: estudiante de Doctorado en Educación Mención en Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con Rut.: 15.168.498-K.

Soy autor (a) de la tesis titulada: Clima laboral y su influencia en el rol directivo. Mirada desde la educación de calidad, Talca, Chile, 2020” (Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell).

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Educación con Mención en Gestión Educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: 23 DE MARZO DE 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and strokes, positioned above the printed name.

Mg. Rocío Soledad Rifo San Martín

Nombres y apellidos

Rut.: 15.168.498-K

DEDICATORIA

A mi esposo e hijos, por quienes la vida cada día es un poco más bella y mejor, los amo.

“El hombre sabio no se aflige por lo que no tiene, sino que se alegra por lo que tiene”.
(Epícteto)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, porque jamás ha soltado mi mano. A través de mi vida, desde pequeña, ha puesto en mi camino a las personas correctas, guiándome para superar todos los obstáculos que se han presentado.

A mi mamita, por el gran esfuerzo y confianza puestos en mí, sin ella jamás habría logrado ser la profesional que soy.

A mi esposo, que con su amor y alegría logra sacar lo mejor de mí. Sin su apoyo, no podría haber logrado mis metas.

A mis pequeñitos, mis dos tesoros, Adela e Ignacio, son el motor de mi vida y por ellos me he propuesto este gran desafío.

A mi papito en el cielo, se cuánto creías en mí y lo orgulloso que estarías de tu hija al ver sus logros profesionales, pues me inculcaste el esfuerzo y el gusto por el estudio y la lectura.

Y finalmente, a cada persona que ha llegado a mi vida aportando con su sabiduría, experiencia, esfuerzo y profesionalismo, enseñándome que nada es imposible.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE APÉNDICE.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1 Interrogante principal.....	8
1.2.2 Interrogantes secundarias.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	12
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	19
2.2 BASES TEÓRICAS.....	23
2.2.1 Clima laboral.....	23
2.2.1.1 Definición.....	23
2.2.1.2 Desarrollo de la variable clima laboral.....	27
2.2.1.2.1 Participación.....	27
2.2.1.2.2 Satisfacción laboral.....	28
2.2.1.2.3 Valoración del trabajo.....	29
2.2.1.2.4 Trabajo en equipo.....	30
2.2.1.2.5 Control y monitoreo.....	32
2.2.1.2.6 Gestión escolar.....	33
2.2.1.2.7 Comunicación.....	35

2.2.1.2.8 Toma de decisiones.....	37
2.2.2 Rol del director en la educación de calidad.....	39
2.2.2.1 Definición.....	39
2.2.2.2 Desarrollo de los indicadores de la variable rol del director en la educación de calidad.....	41
2.2.2.2.1 Reconocimiento.....	41
2.2.2.2.2 Actitud cooperativa.....	42
2.2.2.2.3 Habilidades.....	42
2.2.2.2.4 Liderazgo.....	44
2.2.2.2.5 Motivación.....	46
2.2.2.2.6 Organización.....	47
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	48
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1 HIPÓTESIS.....	51
3.1.1 Hipótesis general.....	51
3.1.2 Hipótesis específicas.....	51
3.2 VARIABLES.....	52
3.2.1 Identificación de la variable independiente.....	52
3.2.1.1 Indicadores.....	52
3.2.1.2 Escala de medición.....	52
3.2.2 Identificación de la variable dependiente.....	52
3.2.2.1 Indicadores.....	52
3.2.2.2 Escala de medición.....	53
3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.7.1 Unidad de Estudio.....	56
3.7.2 Población.....	56
3.7.3 Muestra.....	57
3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	57
3.8.1 Procedimientos.....	57
3.8.2 Técnicas.....	58
3.8.3 Instrumentos.....	59
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	62
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	62
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
4.3 RESULTADOS.....	63
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA.....	85

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN).....	94
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS.....	105
APÉNDICES.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de las variables independiente, dependiente, indicadores, ítems y escala de medición.....	53
Tabla 2 Distribución de la población objeto de estudio.....	56
Tabla 3 Rango de interpretación de la confiabilidad.....	61
Tabla 4 Resumen de porcentajes para la variable clima laboral.....	76
Tabla 5 Resumen de porcentajes para la variable rol del directivo en la educación de calidad.....	84
Tabla 6 Resumen de los porcentajes de las variables clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad.....	84
Tabla 7 Correlación: Clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad.....	86
Tabla 8 Correlación: Clima laboral – reconocimiento.....	87
Tabla 9 Correlación: Clima laboral- actitud cooperativa.....	88
Tabla 10 Correlación Clima laboral-Habilidades.....	90
Tabla 11 Correlación Clima laboral-Liderazgo.....	91
Tabla 12 Correlación Clima laboral-Motivación.....	92
Tabla 13 Correlación Clima laboral-Organización.....	93
Tabla 14 Resumen de las correlaciones de la variable con los indicadores.....	94

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1 Indicador participación.....	65
Figura 2 Indicador satisfacción laboral.....	66
Figura 3 Indicador valoración del trabajo.....	67
Figura 4 Indicador trabajo en equipo.....	68
Figura 5 Indicador control y monitoreo.....	70
Figura 6 Indicador gestión escolar.....	71
Figura 7 Indicador comunicación.....	73
Figura 8 Indicador toma de decisiones.....	74
Figura 9 Indicador reconocimiento.....	77
Figura 10 Indicador actitud cooperativa.....	78
Figura 11 Indicador habilidades.....	79
Figura 12 Indicador liderazgo.....	80
Figura 13 Indicador motivación.....	81
Figura 14 Indicador Organización.....	82

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1 Matriz de consistencia del informe final de tesis	114
Apéndice 2 Instrumentos utilizados	116
Apéndice 3 Matriz de datos	127

RESUMEN

La presente investigación se enmarcó en el objetivo de determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020. Se enmarcó en la investigación de tipo básico con un diseño no experimental, con una población de 80 docentes pertenecientes a los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile. Para el cálculo de la muestra se empleó la técnica de muestreo censo poblacional, tomando como muestra el total de la población. Igualmente, la recolección de la información se usó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con escalamiento tipo Likert aplicado a la muestra antes mencionada. Para obtener la relación entre las variables se manejó la prueba de rho de Spearman. El estudio evidenció que el clima laboral influye significativamente sobre el rol del director en la educación de calidad con un valor de 0.815 y que es directamente proporcional, reconociendo que las variables tienen correspondencia entre sí para el análisis realizado en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca. Además, el clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo con un valor de 0.784 y que ésta es directamente proporcional, con un valor de significancia es <0.05 y admitiendo que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado al interior de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell.

Palabras clave: clima laboral, rol directivo, educación de calidad.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the influence of the work environment on the managerial role in quality education of the Héctor Pérez Biott and Carlos Condell high schools, Maule Region, Talca-Chile province, 2020. It was framed in the type of research Basic with a non-experimental design, with a population of 80 teachers belonging to the Héctor Pérez Biott and Carlos Condell High Schools, Maule Region, Talca province-Chile. To calculate the sample, the population census sampling technique was used, that is, the entire population is taken as a sample. Likewise, the information collection was used the survey technique and as an instrument a Likert-type questionnaire applied to the aforementioned sample. Spearman's rho test was used to establish the relationship between the variables. The study showed that the work environment has a significant influence on the role of the director in quality education with a value of 0.815 and that this is directly proportional, accepting that the variables are related to each other for the analysis carried out in the Héctor Pérez Biott and Carlos High Schools Condell, Talca. In addition, the work environment significantly influences recognition with a value of 0.784 and that this is directly proportional, with a significance value of <0.05 and accepting that the variables are related to each other for the analysis carried out within the Héctor Pérez High Schools Biott and Carlos Condell.

Keywords: work environment, managerial role, quality education.

INTRODUCCIÓN

La educación representa el pilar fundamental en los individuos, sin distinción, que progresen, desarrollen habilidades, capacidades, talentos y destrezas, en la cual conduzca a las personas a responsabilizarse por ellos, cumplir con las metas personales, integrándose y cooperando colectivamente. Es por ello, que el desafío de los gerentes educativos reside en transformar la visión de hacer una educación con vista de futuro, humanizada y adecuada a las transformaciones e instancias que vive la humanidad actual.

El directivo tiene la responsabilidad de guiar la gestión institucional, pedagógica, académica, administrativa, financiera y por ende, proyectar un adecuado clima laboral desde un liderazgo que permita y propicie la valoración del desempeño, la integración y participación de sus miembros. Para ello, se requiere que estos propósitos se tomen e incluyan en las acciones dirigidas hacia la planeación, organización, seguimiento y evaluación de procesos en función de optimizar la educación de calidad.

Desde esta perspectiva, el rol del directivo debe estar en presencia de una gestión que se encuentre sustentada desde un liderazgo participativo con facultades que propicie la cooperación entre las partes y compartan el éxito de las metas trazadas en la institución. Los directivos les corresponden desenvolverse con integridad y el desarrollo de destrezas en la consolidación de equipos de trabajo, participación, recompensa, motivación, comunicación, entre otros aspectos, generando la consolidación de la educación de calidad; siendo competentes de influir y estimular a los integrantes de la escuela, así como ser capaz de promover capacidades particulares

y de visión hacia las transformaciones permanentes en el proceso enseñanza y aprendizaje. Por ello, el clima laboral que se desarrolla en los establecimientos educativos debe estar focalizado en la manera de interactuar con la percepción de las actitudes que cada integrante tiene de la organización de forma amena, mutua y participativa, donde incida significativamente obtener las metas planteadas. Al mismo tiempo, la existencia de compromiso, liderazgo, responsabilidad del equipo directivo de guiar el proceso educativo en función de optimizar la educación de calidad

En virtud de ello, nace la motivación de indagar la realidad que vive los integrantes de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, ubicados en la Región del Maule, provincia de Talca-Chile, situándose en zonas vulnerables de la ciudad; donde se evidenció la influencia del clima laboral sobre el rol del directivo.

En efecto, el estudio tuvo como propósito determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020. Para ello se utilizó el enfoque cuantitativo con un tipo de investigación básico y un diseño no experimental. Igualmente, la población estuvo constituida por 80 docentes de los liceos antes mencionados.

Todo lo anterior generó una serie de reflexiones relacionadas con la influencia del clima laboral sobre el rol de los directivos en la educación de calidad, razón por la cual el gerente es el responsable directo de mantener un clima que permita la armonía, la recompensa, el trabajo en equipo, la cooperación, motivación, toma de decisiones, liderazgo, participación y satisfacción laboral en colaboración con cada uno de los integrantes de la escuela.

Con el fin de comprender la investigación realizada, la presente tesis se organizó de la siguiente manera: Capítulo I, desarrolla el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación y objetivos de la investigación (general y específicos). El capítulo II, contiene el Marco Teórico en la cual se refleja los antecedentes internacionales y nacionales; así como las bases teóricas y la definición de conceptos. El capítulo III, contenido del Marco Metodológico donde se expone

las hipótesis, variables, tipo y diseño de la investigación, nivel del estudio, ámbito y tiempo social de la investigación, población, muestra y los procedimientos, técnicas e instrumentos.

De igual manera, el capítulo IV referido a los Resultados está constituido por la descripción del trabajo de campo, diseño de la presentación de los resultados, resultados, prueba estadística y comprobación de hipótesis representada por la discusión. El capítulo V constituido por las conclusiones y recomendaciones. Por último, se exponen las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo globalizado actual, comprende complejidad, desafíos y exigencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas y ambientales en todos los espacios de interrelación entre los miembros de la sociedad, incluyendo el ámbito educativo. Ante tal situación, superar las barreras de la acción transformadora, se relaciona concretamente con la reflexión y asistencia en asuntos educativos, sin limitar sus escenarios, las relaciones interpersonales de los autores y actores que convergen los diversos espacios del quehacer educativo, que actúa como principio de integración y de corresponsabilidad de los procesos de formación del ser humano (Vivas, 2019).

Por lo tanto, la educación se fundamenta en un proceso que requiere de ciertas situaciones académicas y administrativas, en la cual el personal que integra las instituciones escolares está consciente de los retos que tienen que asumir en un mundo complejo y globalizado en atención a las necesidades e intereses de cada uno ellos; reconsiderando nuevos paradigmas que formen pensamientos creativos en la consolidación de la excelencia el clima laboral y su influencia en el rol directivo en la educación de calidad. El proceso de la educación pretende concebir, reflexionar y exponer el fenómeno de la cohesión social, en función de la comparación y el alcance de las multirealidades en el pasado y presente de la humanidad globalizada, específicamente, en escenarios formales y no formales; contribuyendo con la formación individual y colectiva de los ciudadanos

donde el sistema educativo simboliza la importancia de acceder y precisar estos eventos en los establecimientos escolares. De allí que, el equipo directivo es determinante en la formación de actitudes, positivas en el personal que tiene a su cargo, y a su vez son garantes inmediatos de vislumbrar la curiosidad, fortalecer lo intelectual y generar los espacios precisos para garantizar el éxito del aprendizaje y una educación efectiva (Fabelo, 2016).

Por lo tanto, se requieren de equipos directivos que generen espacios positivos en función a encuentros igualitarios, que permita la apreciación o valoración del personal, la colaboración, el liderazgo efectivo y, que se relacione con la historia que se encuentran ancladas las comunidades en la cual residan, donde se apropien de los saberes y que sean transmitidos a los integrantes de los establecimientos escolares y, a su vez sean proyectados, difundidos y sentidos en las localidades; en conjunto con los docentes, educandos, apoderados y comunidad; generando un clima armónico, dúctil, motivante, se rehaga y que perdure en el tiempo (Fuentes, 2016).

Lo anterior debe redundar en el trabajo colaborativo del equipo directivo, el cual será más eficiente con la consolidación de su personal, que fortalezca los pensamientos, conocimientos, espíritu colaborativo y humanitario con sentido de pertinencia hacia el rol que desempeña en la institución. Aunque los docentes, en la escuela, son consecuentes de los retos educativos, generalmente no siempre ejecutan sus labores de manera efectiva, ni toman en cuenta las potencialidades que se encuentran a su alrededor, ni inspeccionan los alcances que tienen en su jornada pedagógica; generando, en ocasiones, la oportunidad de fortificar un clima laboral más creativo, sinérgico y motivador.

De allí, que el clima laboral simboliza un mecanismo clave en el triunfo o fracaso de un establecimiento escolar, debido a que incide en el accionar, la armonía, la manera de pensar de sus integrantes y el impacto en el desempeño de los trabajos en la productividad de la organización. Además, representa la vinculación de un conjunto de particularidades que describen a la misma en función de establecer ambientes internos que conduzcan alcanzar las metas trazadas y las percepciones que cada empleado siente de su institución (Rodríguez, 2015).

De igual manera, el clima laboral está focalizado hacia el conocimiento del entorno de los establecimientos educativos, en la cual se desenvuelven un equipo de colaboradores, donde cada individuo percibe la situación individual del ambiente que se desarrolla en la escuela. Asimismo, incide en la conducta de los sujetos en cuanto al estado de satisfacción, bienestar, el liderazgo ejercido por el equipo directivo, la dinámica organizacional, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, entre otras.

Por ello, el rol del directivo en la educación de calidad en los establecimientos escolares debe ejercer un liderazgo que permita aplicar y orientar a la organización que conduzcan a las transformaciones sociales, educativas, económicos y culturales de manera exitosa en función de alcanzar la calidad educativa. Igualmente, incide en el rol de formador de individuos y de la organización en la cual se reflexione sobre la gestión profesional; siendo capaces de adaptarse a situaciones cambiantes donde se lidere desde el interior de la escuela hasta el entorno en la cual se encuentra anclada la institución (Delgado, 2014).

En Chile, la educación representa una organización compleja que han estado en contantes cambios y transformaciones; generándose nuevos desafío u horizontes a los equipos directivos, quienes son los responsables de guiar, orientar y liderizar en el ámbito administrativo y pedagógico en el proceso de aprendizaje y las consecuencias en el rendimiento escolar de los estudiantes. De allí, se demanda que los directivos adquieran compromisos éticos con toda la comunidad educativa (Ministerio de Educación de Chile, 2015).

De acuerdo a lo anterior, el Ministerio de Educación de Chile crea el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, el mismo tiene como finalidad consolidar el rol del directivo desde diversos retos que exige el sistema educativo a nivel internacional. Esto conducirá a estos equipos a la reproducción de organizaciones que avalen las prácticas docentes en función al desarrollo de habilidades profesionales y por ende al fortalecimiento del ámbito académico. (Rivera, 2017).

En el estudio realizado por Jara (2018) se expone que “en los establecimientos escolares de la comuna de Linares de la provincia de Talca existe desconfianza y un inadecuado trato del personal directivo hacia los docentes, generando un clima laboral poco favorable” (p.15). En otras palabras, esta investigación releva la ausencia de un efectivo rol del directivo en función de optimizar ambientes positivos y favorables en función de mejorar los procesos educativos y la educación de calidad.

Lo antes planteado no escapa de la perspectiva del equipo directivo de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, ubicados en la Región del Maule en la provincia de Talca en Chile, ya que a través conversaciones espontaneas efectuadas a algunos docentes manifestaron que el clima laboral adolece de un ambiente óptimo, poco productivo y hostil en oportunidades. Así como también sus prácticas están apegadas a funciones individuales en cuanto al marco normativo, ausencia del trabajo colaborativo y la integración entre las partes son esporádicos. Además, existen las necesidades de una visión compartida y armonizada entre todos los miembros de la escuela.

Por ello, la ausencia de un clima laboral y su influencia en el rol directivo de la educación de calidad trae como causas; falta de equipos colaborativos, ausencia de un liderazgo efectivo, necesidad de formación a los profesores en cuanto a las relaciones interpersonales, comunicación y motivación, carencia de retribuciones al desempeño de los docentes, entre otras. Esto trae como consecuencias el desgaste emocional de los educadores, ausentismo laboral, apatía hacia el desarrollo de las actividades académicas-administrativas, estrés, inconformidad con el rol ejercido por el equipo directivo y ausencia de educación de calidad.

Todo lo antes expresado, conlleva a resaltar la necesidad de fortalecer un clima laboral, inducido por el equipo, el cual logre una educación de calidad, de allí que presente estudio es relevante, ya que dará respuesta a una situación imperante en la praxis educativa. Por lo tanto, el rol del directivo como ente rector del proceso académico y administrativo dentro de los establecimientos escolares trascendental y primordial en la educación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante Principal

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020?

1.2.2 Interrogantes secundarias

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre el liderazgo del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?

¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario desarrollar un campo investigativo en donde el estudio no se centre, como habitualmente se hace, ni el conocimiento adquirido por el educando ni tampoco en el campo del desarrollo de habilidades pedagógicas, sino en dos ejes centrales que propone el Sistema de Aseguramiento de la Calidad: La organización escolar y el clima laboral o de trabajo.

Es interesante, la magnitud del clima laboral en el desarrollo de las aptitudes cognitivas y afectivas de la comunidad educativa, para poder fortalecer dichos aspectos y alcanzar la propuesta del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa (SACGE) en alcanzar una educación de calidad. Sumado a ello es necesario analizar la importancia que tiene en el logro de objetivos, el rol del director del establecimiento, y como desempeña su actividad en beneficio de la educación, el Ministerio de Educación entrega el Marco para la Buena dirección. El Ministerio de Educación (2015) expone que “a través de este Marco se dan a conocer los ámbitos o criterios de la gestión directiva: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia” (p.28).

En cuanto al aporte metodológico, la investigación simboliza un conjunto de procesos e instrucciones que acceden a la documentación de la temática planteada, a través del marco teórico y metodológico. En otras palabras, conduce a la investigadora a poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, garantizando el rigor metodológico y considerando los propósitos planteados en el contexto real.

Además, se realiza el abordaje de un estudio cuantitativo que implica la indagación de la realidad de manera directa a través de la aplicación de cuestionarios y así verificar la situación vivida.

La importancia práctica se encuentra inmersa en que brindará una herramienta para los directivos en inducir un clima laboral eficaz en función de lograr beneficios administrativos, académicos y optimizando la educación de calidad. Asimismo, busca fortalecer el liderazgo, la comunicación, toma de decisiones, el compromiso y la satisfacción de los docentes y demás integrantes de la institución.

De igual manera, la relevancia social del estudio focalizada en la aplicación de procedimientos que confluyen en los cambios de la gerencia en la cual convergen diversos colectivos que interactúan en la institución; así como generar mecanismos para registrar y sistematizar cada una de las acciones y gestiones que se desarrollan en la institución escolar. Estas son razones por la que el rol del directivo resulta un tema emergente y de atención prioritaria es el creciente deseo que tiene la sociedad por mejorar la calidad de educación y el papel que en ello desempeña la función directiva es trascendental.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020.

1.4.2 Objetivos Específicos

Identificar la influencia del clima laboral sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Establecer la influencia del clima laboral sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Establecer la influencia del clima laboral sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Determinar la influencia del clima laboral sobre el liderazgo del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Determinar la influencia del clima laboral sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Determinar la influencia del clima laboral sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes comprenden la compilación de trabajos de tesis que se han realizado o tienen relación con el estudio que se está realizando. Para Palella y Martins (2014) señalan que éstos son los “diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema” (p. 63). En efecto, los antecedentes del estudio acceden a la indagación de aspectos que se relacionan investigaciones que se han realizado anteriormente, en la cual proporcionan elementos teóricos y metodológicos significativos para la construcción de otras investigaciones.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

En los antecedentes internacionales se tiene a Medina (2017) su estudio titulado “Clima laboral su relación con la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito”. El interés se centró en determinar grado de eficacia del clima laboral y la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo. Metodológicamente, se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, sustentado en la observación, creación de hipótesis a fin de explicar el fenómeno, deducirlo y comprobando dichos enunciados: método deductivo hipotético, tipo pura porque permite resolver situaciones, correlacional, con un diseño no experimental, no hubo manipulación de las variables y transeccional se analiza el

fenómeno en un momento dado. Se referenció el estudio con 90 docentes quienes conformaron la población, con una muestra de 64 docentes asumidos bajo el muestreo probabilístico. Se recogió los datos a partir del uso de la encuesta, con el cuestionario como instrumento de recolección conformado por 40 ítems, utilizando una validez de juicios de expertos y el uso de la confiabilidad del Alpha de Cronbach.

Los resultados emitidos, plantean una correlación significativa ($r_s=0,749$, $p<0,05$) entre las variables planteadas, es decir, el manejo de interacciones con el clima laboral su relación con la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo por parte del personal docente, desempeño laboral, razón por la cual es fundamental crear espacios en el entorno escolar donde la convivencia, mediación y la comunicación sean los ejes del trabajo que a su vez se verá reflejado en el entorno educativo.

El estudio tiene vinculación con el presente trabajo porque el clima laboral, ya que los equipos directivos deben guiar, asesorar y liderizar a todos los integrantes de los establecimientos escolares. También, fortalecer las decisiones en conjunto, las interacciones entre las personales, entre otros elementos importantes para alcanzar la calidad educativa.

Asimismo, Zans (2017) investigación titulada “Clima laboral, sobre el rol directivo en la educación de calidad de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNA- Managua período 2016”. Direccionada a establecer la correspondencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los actores educativos.

El clima laboral influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad. En cuanto a lo metodológico, se aplicó el paradigma cuantitativo, sustentado en el hipotético deductivo como método donde se plantea la argumentación deductiva de la premisa para comprobarla, tipo fundamental, correlacional, diseño ex-post-facto, porque no se manipula las variables, y un estudio transversal porque mide la prevalencia del fenómeno. Los 120 docentes conformaron

la población, extrayendo con un muestreo probabilístico los 94 docentes de la muestra.

La recopilación de datos se realizó por medio de la encuesta aplicando un instrumento conformado por 26 ítems, se realizó la validez por medio del juicio de expertos, la consistencia en los resultados se obtuvo mediante el Alpha Cronbach. Esta investigación utilizó el método estadístico de Pearson. Zans (2017a) plantea que “los resultados arrojaron una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes, es decir hay una correlación significativa ($r_s = 0,943$, $p < 0,05$)” (p.112), lo que induce a resaltar que el clima organizacional repercute en el comportamiento laboral, por tal razón los directivos y demás personal de los centros educativos deben crear ambientes de trabajo apropiados a fin de lograr espacios.

El antecedente, antes referido, se relaciona con el presente estudio porque se realiza el abordaje del clima organizacional y el desempeño laboral en el ámbito educativo, razón por la cual representa una herramienta valiosa en el transitar del rol que debe desempeñar en directivo en las instituciones escolares; ejerciendo un clima armónico, comunicativo y participativo con cada uno de los integrantes de dichas instituciones.

Torres (2017) en su tesis doctoral “Análisis de la Calidad Educativa en Andalucía Desde la Perspectiva del Profesorado de Educación Primaria”. Se propuso como objetivo “analizar y evaluar la calidad de una serie de indicadores de educación desde el punto de vista del docente que está implícito en la labor educativa para poder generar propuestas de mejora que palien las actuales carencias de excelencia educativa” (Torres, 2017a, p.34).

En efecto, la metodología escogida para el estudio estuvo focalizada en el método cuantitativo-descriptivo y empleando la modalidad de encuesta. Asimismo, la población y muestra estuvo dirigida a fuentes oficiales como la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía y la muestra seleccionada se empleó el muestreo no aleatorio por cuotas. En cuanto a la administración del instrumento de recolección

de datos con los sujetos participantes se efectuaron varias visitas a centro de Educación Primaria de las ocho provincias.

Los resultados obtenidos centrado en que los educadores consideran que existe escasez, deficiencia de profesores y ausencia de otros recursos humanos que acceden al desarrollo de la labor docente en los centros educativos objeto de estudio. También, plantearon temas relacionadas con el reconocimiento, la vocación del docente hacia la sociedad, la jornada laboral, motivación y satisfacción laboral deben ser mejoradas en los centros educativos. Torres (2017a) concluyó:

Los Equipos Directivos son los encargados de ejercer las funciones de poder, gobierno y representación del centro educativo tanto dentro como fuera del contexto del propio centro. Están conformados por personas que, generalmente, suelen tener compromiso con la gestión burocrática del centro y, a veces, con el ejercicio de un liderazgo más pedagógico centrado en las personas (p.244).

En las conclusiones planteadas se observa que los equipos directivos son los responsables directos en la ejecución de las funciones en la institución y fuera de ella; está conformado por individuos capaces de ejercer un liderazgo efectivo y gerencial. Es por ello, que el antecedente, antes referido, tiene relación con el presente estudio, ya que aporta elementos teóricos relacionados con el rol del directivo en la calidad educativa donde se busque fortalecer la gestión escolar.

Luza (2018) en su tesis doctoral denominada “El clima laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima”. Igualmente, Luza (2018a) planteó como “objetivo determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de instituciones educativas de Lima” (p.81). La metodología estuvo centrada en un estudio aplicado y de nivel explicativo, el diseño transeccional correlacional-causal. La muestra constituida por 130 docentes del Colegio María Auxiliadora en la cual se seleccionó de forma probabilística en función de dar respuesta a las encuestas diseñadas por los cuestionarios.

Los resultados del estudio evidencian que existe una percepción positiva relacionada con el ambiente de trabajo con los docentes del colegio María Auxiliadora, así como también la habilidad hacia el trabajo fundada en valores y creencias ejecutadas a partir de la experiencia del equipo directivo en la cual hace la diferencia de elevar la calidad educativa. En las conclusiones de Luza (2018a):

El nivel de predicción de las variables clima laboral y reconocimiento del equipo de instituciones educativas sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ($\chi^2=213,859$; $gl=14$; $p=0.000$); además, el valor R^2 de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915). De acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima (p.115).

El autor concluye que el clima laboral es bastante satisfactorio para el equipo directivo y el personal que tiene a su cargo, por ende, se mantiene la excelencia educativa en el establecimiento que se encuentra en el estudio. Esta tesis tiene relación, con el presente estudio, porque plantea la importancia que tiene el clima laboral en la conducción pedagógica y administrativa en los establecimientos escolares. Es relevante el reforzamiento de la retroalimentación como una alternativa de optimar los procesos de gestión, liderazgo, comunicación, entre otros.

Por otra parte, Huaita y Luza (2018), en el artículo científico titulado “El clima laboral y el reconocimiento del equipo docente en instituciones educativas públicas”. Se propuso como objetivo determinar la influencia del clima laboral y el reconocimiento del equipo en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de Barrios Altos-Lima.

La investigación fue de tipo básica, explicativa y descriptiva. El diseño no experimental, correlacional causal y de corte transversal, se pretendió analizar relaciones causales entre variables a partir de planteamientos de hipótesis causales. El muestreo fue probabilístico, siendo el tamaño de muestra 103 docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Barrios Altos.

Entre los hallazgos más relevantes se encontraron que el clima laboral influye significativamente en el reconocimiento del equipo. Esto representa elementos que se encuentran vinculados con el ambiente de trabajo afines con el desempeño de los procesos y la efectividad de los resultados en el ámbito laboral. Adicional a ello se encuentra la práctica hacia el trabajo fundadas en creencias y valores; incidiendo que los educadores generen aprendizajes significativos de forma imaginativa, concentrada, reflexiva y crítica. Huaita y Luza (2018a) concluyen:

El clima laboral influye en el reconocimiento del equipo del nivel secundario de Barrios Altos-Lima, año 2016. El nivel de predicción es a un nivel estadístico significativo ($p < 0,05$), dado que la variable independiente (clima laboral), explica el 50,6% de la varianza de la variable dependiente (reconocimiento del equipo) (p. 310).

Entre las conclusiones obtenidas por los autores, antes mencionado, determinan que el clima laboral tiene un incidente significativo en los profesionales de la educación porque se le permite al docente la libertad de participación y compromiso con la labor educativa. Este artículo aporta aspectos teóricos, al presente estudio, relacionado con el clima laboral en función de fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje en los estudiantes; así como también los motiva a propiciar aprendizajes más reflexivos, críticos y creativos.

En este orden de ideas, López y López (2019) en el artículo científico titulado “El Rol de la Gestión Directiva en los Resultados Educativos”. Se propusieron como objetivo “caracterizar las actividades que realizan los directivos de escuela públicas del Carchi Ecuador que obtuvieron los mejores promedios en las pruebas” (López y López (2019a, p.6). La metodología centrada en el estudio descriptivo inmersa en el enfoque cualitativo donde se inicia con datos cuantitativos y consiguiendo la información por el equipo de la Universidad Nacional de Educación (UNAE). Igualmente, se realizaron 27 entrevistas a 13 docentes de escuelas públicas del Carchi.

En los resultados obtenidos se evidencia que los tres tipos de escuelas reflejan un alto porcentaje que manifiestan los procesos de rendición de cuentas, la cual

obedece a las normas institucionales y son exigencias que las autoridades educativas de Ecuador que la exige con mucha exactitud y precisión. También, no es viable aseverar que todas las escuelas de Carchi los directivos ejecuten un acompañamiento, seguimiento y monitoreo a las aulas de clase de los docentes; no garantizando un buen rendimiento escolar en los estudiantes.

López y López (2019a) en sus conclusiones indican que “cada directivo, con su equipo de trabajo, fija la frecuencia de sus reuniones y los temas a tratar, priorizando lo pedagógico, organizando actividades como fiestas de la lectura, casas abiertas, exposición de saberes, entre otros” (p.10). Significa que los directivos se le ha hecho significativo la secuencia de reuniones periódicas porque garantizado la continuidad y el fortalecimiento de la acción pedagógica.

El artículo, antes mencionado, aporta elementos teóricos relacionados con el rol del directivo en las instituciones educativas porque genera herramientas que inducen a socializar las buenas prácticas de los docentes y poder mediar las situaciones que se suscitan en el contexto escolar. De allí que, el rol del directivo es fundamental en la gestión pedagógica y administrativa en búsqueda de una mejor educación.

Prado (2016), en su tesis doctoral titulada “Relación entre clima laboral, liderazgo y motivación en los docentes de la Universidad César Vallejo de Trujillo, 2016”. Se planteó como objetivo analizar la relación entre el clima laboral, liderazgo y motivación en los docentes de la Universidad César Vallejo de Trujillo, 2016” (Prado, 2016a, p.46). La metodología insertada en el enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, con una población de 125 docentes y con la utilización de la técnica de la encuesta y un cuestionario con el empleo de un escalamiento tipo Likert. Entre las conclusiones de Prado, (2016b) planteó:

- a) Existe una vinculación altamente significativa entre clima laboral, el liderazgo y la motivación personal, postulando el investigador que el ambiente laboral en la referida empresa se conduce en términos adecuados, siendo ello un indicio que el desempeño laboral es adecuado en el personal docente, b) el 41.67% de docentes perciben al

clima laboral como nivel alto y el 58.33% de los encuestados lo considera como un nivel medio, por lo que se infiere que el clima en la interna de la corporación es buena y aceptable, y c) el 58.33% de los docentes consideran que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto y el 25% sostienen que se encuentran en un nivel medio y finalmente un 16.67% afirman que se encuentran en un nivel bajo (p.147).

Las conclusiones del estudio destacan que existe una relación directa entre el clima, el liderazgo y la motivación en los educadores sujetos de estudio; induciendo que la atmósfera laboral es bastante apropiada para los resultados del estudio. Este antecedente proporcionó elementos teóricos, al presente estudio, porque el clima laboral es bastante significativo en el desarrollo de las actividades académicas en los establecimientos escolares.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Sanhueza (2016) en su tesis doctoral titulado “El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral. Caso Directivos de la Escuela Vicente Sepúlveda Rojo, Comuna de Copiapó, Provincia de Copiapó, Región de Atacama, Chile”. Se planteó como objetivo “describir el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del directivo de la Escuela Vicente Sepúlveda Rojo, Comuna de Copiapó, Provincia de Copiapó, Región de Atacama, Chile (Sanhueza, 2016, p.14). La metodología estuvo focalizada en el paradigma cuantitativo, el tipo en un estudio descriptivo y el diseño en una investigación de campo. La población estuvo constituida por cuarenta y dos (42) sujetos y se tomó la totalidad de la misma para la muestra.

Sanhueza (2016a) concluyó que “el clima organizacional influye en el desempeño laboral del directivo porque representa la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la institución, funcionando el

individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.121). También, se evidenció que escasamente se propicia un ambiente laboral que garantice un buen clima organizacional e insuficientemente el personal directivo mantiene un buen liderazgo que optimice el clima organizacional.

El estudio contribuye con aspectos teóricos relacionados con el clima organizacional simboliza el conocimiento colectivo de los integrantes de la escuela, estableciendo espacios para la reflexión en la cual concurren ideas compartidas, creativas y dinámicas en función de optimizar el clima laboral que describen a cada establecimiento educativo. Esto redundará en ambientes más saludables, armónicos, cooperativos y potenciales

Por su parte, Flores (2017) en su estudio titulado “El clima laboral influye sobre el rol directivo en la educación de calidad (Caso: Colegio Diferencial Amapolas, comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana-Chile)”. El objetivo fue analizar el clima laboral influye sobre el rol directivo en el Colegio Diferencial Amapolas, comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana-Chile. La metodología se inscribió en el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y sustentado en un diseño de campo y documental. La población finita quedó constituida por catorce (14) sujetos que hacen vida en el Centro de Educación Inicial objeto de estudio.

En este sentido, para el abordaje de la recolección de la información se aplicó un cuestionario contentivo de 19 ítems diseñado bajo la escala tipo Likert con varias categorías de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, donde fue validado por medio de juicio de contenido y la aplicación del Coeficiente de Alpha de Cronbach; así como también, la utilización de la estadística descriptiva para el análisis de los datos.

El autor concluyó que el directivo sólo algunas veces utiliza los procesos motivacionales en función al clima laboral de los trabajadores y no hace público el reconocimiento como estímulo a los mismos, pocas veces motiva al crecimiento profesional y laboral. El clima laboral que maneja el rol del directivo no es el más

apropiado en beneficio del colectivo, los procesos motivacionales, que utiliza no están bien definidos dentro del clima laboral de la institución.

La investigación, antes expuesta, tienen pertinencia con la investigación en aportes teóricos y metodológicos; por cuanto son soportes al presente estudio, al hacer referencia al tema denominado: el proceso motivacional que utiliza el directivo en la optimización del clima.

Cuéllar (2018) en la tesis doctoral titulada “Equipos directivos de escuelas básicas municipales: Quiénes son y cómo apoyan la labor docente”. La metodología utilizada fue mixta imbricada, en la cual se enmarcó en un diseño secuencial y con predominio hacia lo cualitativo. El universo de estudio comprendido por los equipos de directivos de establecimientos de educación básica en Chile; así como el instrumento de recolección de información utilizó datos provenientes de la escuela de Idoneidad y el cuestionario de docentes de las pruebas del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE).

Los resultados obtenidos del estudio se caracterizaron porque los equipos directivos del sector municipal se evidencian el grado de ayuda técnico-pedagógico que proporcionan los directivos a los educadores de los establecimientos escolares objeto de estudio. También, se obtuvo la diferenciación de cuatro tipos de directivos, a saber: los que cuentan solamente con un director, los reducidos, los básicos y los ampliados (Cuéllar, 2018a).

En las conclusiones presentadas por Cuéllar (2018b) plantea que “se ha conseguido construir un índice de apoyo técnico-pedagógico que permita obtener una primera aproximación al grado de instalación de prácticas de liderazgo de directivos” (p.176). En otras palabras, los directivos demostraron poseer habilidades en la praxis del liderazgo en función de fortalecer el aspecto pedagógico en los docentes. También, él estudió constató que la gran mayoría de los directivos poseen títulos de profesor en educación.

El antecedente, antes mencionado, tiene relación con el presente estudio porque realiza el abordaje de los equipos directivos y uno de sus roles a desempeñar

como lo es el liderazgo, por lo tanto, aporta aspectos teóricos relacionado con el desempeño de los directivos en su accionar con el ámbito educativo y por ende con el trabajo colaborativo con los docentes y el personal administrativo. La importancia que tiene de fortalecer la parte técnico-pedagógica y el rendimiento de los estudiantes.

De igual manera, Campos, Valdés y Ascorra (2019) en su artículo titulado “¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. Se planteó como “objetivo estudiar la evolución que ha tenido el rol de director en las políticas públicas de los últimos 40 años” (Campos, Valdés y Ascorra, 2019, p.2). La metodología usada focalizada en una investigación documental, manejando la técnica documental, ya que fueron analizadas las leyes en su conceptos básicos, éticos y formales. Los resultados revelan:

1) que la totalidad de los elementos característicos del NMP (trabajo individual, competencia, orientación a cumplir indicadores y planes de corto plazo) están presentes en las políticas, lo que configura un rol gerencial del director de escuela; 2) que durante los últimos tres años se han dictado políticas alejadas de los principios del NMP, las que proponen un nuevo rol para el director: el del líder pedagógico; 3) que no se pasa evolutivamente de un rol a otro, sino que ambos conviven en la escuela, generando una posible tensión que el director debe resolver (p.56).

Los resultados obtenidos revelan que en los últimos 40 años se han ejecutado políticas educativas que están dirigidas a diferentes principios que debe ejercer el directivo en los establecimientos escolares. La comparación con el nuevo management público (NMP), el cual representó un movimiento global que tuvo su génesis hacia los años 80 con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de los negocios en Chile. Dicha comparación reveló que el rol del directivo está alejado de sus estándares establecidos.

Las conclusiones tuvieron centradas en que algunas normativas están dirigidas en ayudar el trabajo con los docentes en la cual hacen énfasis en la formación profesional de los mismos y por ende el fortalecimiento en el rendimiento académico

de los estudiantes. Igualmente, se evidenció que se debe configurar el rol del líder pedagógico donde represente un aspecto fundamental en el rol del directivo. Se espera que los directivos efectúen un liderazgo focalizado en las mejoras de las prácticas pedagógicas y que estén comprometidos con la matrícula de estudiantes, cumplimiento de normas, entre otros.

El artículo, antes mencionado, tiene relación con el presente estudio porque realiza el abordaje teórico del rol del directivo a través de la fundamentación de diferentes leyes educativas chilenas en el transcurso de los años. También, hace relevante el rol del liderazgo como mecanismo de acción para mejorar los procesos enseñanza-aprendizaje, el rendimiento académico de los docentes y administrativos en función de elevar la calidad educativa.

2.2 BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas, permiten la indagación a mayor profundidad del problema en estudio en el ámbito de la investigación cuantitativa. Es decir, desde la perspectiva ontológica, epistemológica y metodológica, todos los elementos que confluyen en el proceso de investigación son aceptados y sirven de análisis e interpretación para la producción de conocimiento sobre la realidad en estudio. A continuación, se presentan de acuerdo a las variables e indicadores.

2.2.1 Clima laboral

2.2.1.1 Definición

El clima representa un término bastante amplio y complicado que está unido a otras ciencias, entre ellas, la psicología, la sociología y la actuación de las organizaciones en diferentes ámbitos. Sin embargo, dicho término ha evolucionado progresivamente a través del tiempo y ha recibido aportes de distintas disciplinas en la conducta

humana y su evolución ha permitido ser aplicado en el ámbito educativo. De acuerdo con Albañil (2015) expone que: “el concepto de clima laboral hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral” (p.15). Significa el clima está focalizado en la convivencia o situaciones que tiene la escuela con la comunidad educativa en su quehacer diario.

En efecto, el clima organizacional puede discurrir como una alternativa para el éxito de cualquier organización, dado que muchas de ellas han manifestado que este tema simboliza un procedimiento que accede al conocimiento interno y externo de la institución en función a elementos o criterios relevantes de la misma. Es importante acotar que la teoría del clima organizacional no siempre se ha aplicado al desarrollo o evolución en algunas organizaciones. En este sentido, Goncalves (2009) conceptualiza al clima organizacional como:

Un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo (p. 45).

El autor refiere que el clima organizacional esta direccionado hacia un ambiente de motivación amena, tranquila y resguardada con una excelente satisfacción tranquilo y constituye las características de una institución porque reúne una serie de principios, componentes que se encuentran inmersos en la misma. Igualmente, envuelve la identidad propia de la organización haciendo que los trabajadores mantengan una conducta óptima en su ámbito laboral.

Por otra parte, Chiavenato (2017) reseña que el clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima

organizacional entraña un cuadro limpio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p.345). En otras palabras, el clima organizacional está enmarcado en la disposición que se tiene del ambiente de trabajo por los trabajadores; generando un clima cordial, ameno, moldeable, motivante, el estilo de liderazgo que lo caracteriza y las relaciones interpersonales entre cada uno de los integrantes de la organización. También, encierra peculiaridades del ambiente en el trabajo en cual son observadas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en la institución. De igual manera, Reig (2015) plantea que:

Otra interpretación del clima se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa (p. 74).

Interpretando al autor se tiene que el clima organizacional involucra particularidades de la organización en la cual se desenvuelven cada miembro de la institución. Dichas particularidades son percibidas de inmediato y progresivamente por los individuos que laboran en un determinado ambiente y esto fija al clima organizacional, razón por la cual cada sujeto tiene una apreciación diferente del medio laboral donde se desenvuelve.

En este sentido, el personal docente y directivo deben percibir que el ambiente laboral está unido de manera activa a la organización y como tal debe ser apreciado, estimulado y motivado permanentemente y, ser visto positivamente por los integrantes de los establecimientos educativos. Una organización como disciplina en la cual se mantenga relaciones y comportamientos hostiles con demasiadas presiones, corre el riesgo, con el tiempo, de desaparecer y de obtener pocos logros a mediano plazo.

En este orden y dirección, un acercamiento básico al problema del clima laboral trata de abordar desde el significado o comprensión básica de lo que se entiende por dicho término. De acuerdo con Forehand y Gilmer (1965) plantea que el clima laboral “es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p.125). Simbolizan estilos de coordinación, con reglas, ambientes funcionales y procesos de percepción, tanto personal individual y colectivos, en el funcionamiento de la institución. Por su parte, Albañil (2015a) el clima laboral.

Es una dimensión íntimamente asociada a la creación de una estructura mental transmitida por sus líderes, que permite a la persona entender por qué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr objetivos de la organización, capacitándole al mismo tiempo para el logro de sus metas personales (p.17).

El clima laboral es una dimensión que se encuentra profundamente relacionada con la creación de una organización mental guiado por líderes en función de mejorar los objetivos y metas institucionales. Asimismo, facilitar la realización de la persona, destacando sus características y cualidades personales al servicio de la organización, de este modo se comienza a generar en el trabajador la sensación de pertenencia, pues se inicia una comparación entre los objetivos personales y los de la empresa sobre su crecimiento, se acentúa el sentido de identificación con el trabajo.

De igual manera, Quispe (2014) el clima laboral “es la circunstancia o el momento que involucra al trabajador, precisamente como un clima que lo abochorna o lo enfría en sus sentidos dejándolo muy animado o desanimado para desarrollar su trabajo” (p.24). En otras palabras, representa las circunstancias que envuelven al trabajador en dinámicas de motivación interactivas en la productividad positiva o negativa en el desempeño su labor.

El clima laboral está centrado en el conjunto de conocimientos que intervienen con los integrantes de una organización en cuanto al trabajo, el espacio

físico donde se despliegan las actividades laborales, la elección de decisiones conjuntas, aplicación de habilidades gerenciales y el fomento de las relaciones interpersonales. Es decir, depende de la gerencia mantener un clima armónico, bajo condiciones estables y favorables a sus trabajadores. Al respecto, Rubio, citado por Quispe (2014a):

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la productividad. Está con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (p.27).

El autor señala que el clima laboral esta insertó en un espacio compasivo y físico en la cual interactúan los integrantes de una organización de manera diaria para desarrollar actividades laborales. En él se juega las habilidades, destrezas y conocimientos de los individuos en función al comportamiento en su ámbito de trabajo y la relación con una de las herramientas existentes en la misma y todo el personal que labora en la misma.

2.2.1.2 Desarrollo de los Indicadores de la Variable Clima Laboral

2.2.1.2.1 Participación

La colaboración en el clima laboral representa la apreciación que un sujeto se identifica con la labor que realiza diariamente, es decir, se integra sinérgicamente en él y valora su desempeño como aspecto transcendental dentro de formación personal y profesional. Albañil (2015b) expone que:

La participación uno de los valores esenciales de una escuela pública que no debe ser vista solo en términos nominales o de reglamentación, sino porque de modo efectivo y con diversas consecuencias, representa un espacio social democráticamente gobernado por el

pensamiento, la crítica, el aporte y la realización del bien común de la educación (p.41).

La autora, antes mencionada, refleja que la participación representa principios fundamentales en la educación pública, razón por la cual debe ser vista de forma afectiva, representando espacios de interacción entre todos los integrantes de la institución de manera democrática, crítica y el fomento de la educación de calidad. La colaboración para percibir la realización laboral y el compromiso con la organización con el propósito de alcanzar los planes, objetivos y metas propuestas. Todo en función de colaboraciones individuales y colectivas.

Igualmente, Robbins (2004) indica “la participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía” (p. 287). En otras palabras, la participación busca nivelar y profundizar con mayor inquietud en la ejecución del trabajo que efectúa cada trabajador y su incidencia en la baja asistencia, productividad, entre otros.

La participación como un indicador del clima laboral representa el aspecto principal de la comprensión del rendimiento del personal docente y administrativo donde cada integrante de la organización tiene la oportunidad o posibilidad de mediar los límites de libertad en la institución y analizar las distintas prácticas pedagógicas, académicas y administrativas relacionadas con el contexto educativo en función de optimizar la calidad educativa.

Chiavenato (2009) expone que “en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios” (p.47). Significa que la participación juega un papel predominante en el accionar de los integrantes de una institución, ya que contribuye con el fomento de los recursos, la gestión escolar, un clima laboral óptimo y, por ende, un mayor rendimiento en el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.2.1.2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral está enmarcada en el aspecto emocional y exclusiva que proviene de la opinión de los trabajadores en el ámbito de sus experiencias, convivencias, que pueden ser positivas y negativas de las labores que realiza en la organización. En efecto, Locke, citado por Ramery (2017) “describió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p.26). Significa que la satisfacción laboral está relacionada con la parte emocional o satisfactorio del conocimiento individual de las prácticas laborales de un trabajador en su área laboral.

Por otra parte, la satisfacción laboral, según Vallellano (2019) “de forma global es que en ella se recogen implícitamente todos los aspectos que para cada persona son importantes” (p.25). La autora, plantea otra óptica de la satisfacción laboral, la cual es concebida de una manera global, es decir, se toman en cuenta todas las expectativas manifestadas por los empleados de una organización. La satisfacción laboral es un elemento fundamental en el clima laboral porque les proporciona a los directivos de una institución educativa las herramientas para evaluar las cualidades, actitudes, experiencias y vivencias que tiene el personal a su cargo.

Por su parte, Robbins (2004a) señala que “una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (p.87). Es decir, que un individuo altamente satisfecho en su puesto de trabajo, es una persona que mantiene cualidades efectivas y en consecuencia mantiene una actitud proactiva a cada una de las actividades inherentes a su cargo.

En efecto, la actitud de un trabajador en una organización o institución tiene mayor relevancia en la satisfacción del trabajo, razón por la cual está más complacido o ligado hacia la ejecución de su trabajo; favoreciendo en una medida bastante significativa en la distribución del clima laboral. Por ello en el ámbito educativo los

educadores están satisfechos con labor que realizan, sin embargo, existe otros climas que lo afectan, tales como la burocracia, salarios, formación, entre otros.

La satisfacción laboral representa la percepción que tiene el propio docente o administrativo hacia la prosecución de los valores organizacionales del trabajo que está realizando y a su vez su incidencia en las mejoras de actitudes acorde a las necesidades e intereses. La misma simboliza la suma de cada valor por individuo a cada componente laboral; determinando el tipo de actuación que mantendrá durante el desarrollo de sus actividades.

2.2.1.2.3 Valoración del trabajo

La valoración del trabajo viene dada por la satisfacción laboral que siente un individuo desde dos ópticas: primera por sobresalir en el trabajo por sí mismo y segundo por el hecho que el trabajo pueda cubrir sus necesidades, valores y expectativas (Salanova, Gracia y Peiró, citado por Vallellano, 2019a). Sin embargo, en la actualidad la valoración del trabajo está más centrada en el desarrollo colectivo porque involucra el aspecto social, personal, profesional y logre alcanzar satisfactoriamente sus labores.

En consecuencia, las valoraciones del trabajo en las organizaciones educativas están diferenciadas por la flexibilidad, la imaginación, la creación, el beneficio de las oportunidades, la cooperación, la formación permanente, disposición positiva hacia la resolución de conflictos y la responsabilidad para extender la capacidad de aprender en función al ambiente de trabajo, el clima y el liderazgo ejercido por gerentes, ello supone la capacidad permanente de cambio, de innovación y mejora.

La relevancia de los valores, según Martínez (2016), en una organización educativa, está focalizada en el comportamiento institucional y en la colaboración del equipo que tenga con los integrantes de la misma, así como también, la responsabilidad social y el compromiso que adquieren con la escuela en función de fortalecer la armonía en interior y exterior del plantel, es decir, en búsqueda de la

participación e integración de la comunidad educativa en común armonía y convivencia.

En resumen, la valoración del trabajo como un indicador del clima laboral es elemental en la gestión de los establecimientos escolares, ya que la colación colectivos de los integrantes de la escuela inducen a consolidar los alcances de las metas, objetivos y estrategias fundamentas en el plan anual de la organización. Los valores se ejecutan en las condiciones y actitudes educadores en función a los cambios y trasformaciones que sufre la escuela.

2.2.1.2.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, como factor influyente en el rol del directivo, tiene que ver con la integración espontánea de cada uno de los profesionales de la docencia para tomar decisiones productivas. Al respecto, Brutnin (2016) señala que el trabajo en equipo es la “labor que se lleva en conjunto, donde se ponen sobre el tapete las fortalezas de cada integrante, con respecto a su conocimiento y habilidades, para establecer mecanismos de fácil acceso para lograr los objetivos, materializando las metas” (p.128). Lo que significa, que cada directivo expone sus ideas, de manera positiva, para alcanzar los propósitos comunes, en vista, que se hacen los mejores aportes, en in sistema de interrelaciones fluidas en comunicación asertiva.

Los directivos deben poseer las habilidades y destrezas para crear los espacios precisos donde su rol sea de orden superior, para acrecentar la toma de decisiones, comunicación, organización, liderazgo e incrementar la educación de calidad. Su desempeño se centra en actuar con base a dar resultado con respecto a los procesos administrativos, asimismo, a la aplicación de métodos, técnicas y recursos que favorezca la construcción del conocimiento institucional.

De igual manera, Gutiérrez (2014) expone que el trabajo en equipo está constituido por un conjunto de individuos que se ayudan e interactúan para alcanzar metas, objetivos, estrategias basado en mecanismos a través de contribuciones en el

conocimiento, destrezas, habilidades y las actividades de los integrantes de la organización. Es fundamental el éxito de la colaboración de sus miembros, existiendo una relación por medio de la comunicación y la responsabilidad de los mismos.

Aguilar (2016) plantea que “para desarrollar equipo efectivo es necesario basarse en tres pilares fundamentales que son áreas básicas para adquirir las competencias, los conocimientos y destrezas” (p.16). Los equipos de alta eficiencia deben manejar el conocimiento en función de ejercer la información, las tareas y la capacitación en la institución. Además, de poner en práctica la relación con el cumplimiento de las actividades en su propio desempeño y el liderazgo ejercido por el gerente.

En estos tiempos, las organizaciones se han tenido que valer de ciertas herramientas o estrategias para transformar o fortalecer el trabajo en equipo, ya que deben estar a la altura de los entornos competitivos y globales en el mundo. Por ello, se hace necesario valora la importancia de la colaboración de los miembros en optimizar el clima laboral, el aumento de una efectiva comunicación, toma de decisiones, motivación, entre otros aspectos inherentes a la calidad educativa,

Los beneficios que aporta el trabajo en equipo son muchos, de acuerdo con Aguilar (2016a), “entre los principales beneficios se pueden mencionar, que facilita el desarrollo personal y profesional de sus integrantes por medio del reconocimiento, apoyo y retroalimentación” (p.18). Sin embargo, es relevante que los trabajadores observen que se tienen que planificar objetivos comunes, donde se autodefinan como integrante y sean capaces de precisar la ayuda mutua o la unidad en la cual se desarrollen principios, normas, relaciones interpersonales y la productiva en la institución.

El trabajo en equipo es un componente esencial en cualquier institución, específicamente, en el ámbito educativo porque ofrece la posibilidad de lograr efectos más allá de las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo; de allí que muchos directivos han tenido que asumir roles que beneficie, de manera directa, a los

individuos, que tiene a su cargo, a través de acciones que contribuyan con la innovación, creatividad y mejoras continuas a la calidad educativa.

2.2.1.2.5 Control y monitoreo

El control y monitoreo están unidos al acompañamiento y asesoramiento que deben recibir el personal directivo de una institución escolar en sus tareas cotidianas; contribuyendo a acercarse más al personal que tiene a su cargo. Fernández (2006), citado por Albañil (2015b), plantea que “el control y monitoreo en las instituciones educativas tienen un fin social aplicado al desarrollo de los recursos humanos” (p.49). Es decir, el monitoreo en la gestión escolar está más relacionado al ámbito social con énfasis en el talento humano.

De allí que, los procedimientos de control y monitoreo que debe aplicar el personal directivo ofrecen asesorías didácticas al docente por medio de acciones fundamentadas en lograr datos e informaciones relevantes en el mejoramiento de la práctica pedagógica; consolidando transformaciones en el comportamiento de los profesionales de la docencia en facilitadores del aprendizaje.

Calero (2012) define que “el control y monitoreo en las instituciones educativas tienen un fin social aplicado al desarrollo de los recursos humanos, sin que este recurso signifique un retorno en capital a los presupuestos ejecutados por el Ministerio de Educación” (p.57). En otras palabras, el control está relacionado con el seguimiento que se le realiza a un conjunto de personas en su actuación en la organización específicamente en el aspecto social; orientado hacia la definición de la eficacia y al logro de los objetivos.

En efecto, en el proceso enseñanza-aprendizaje el monitoreo y control está caracterizado por la recolección, análisis e interpretación de todos los procesos que tienen inherencia en los ámbitos pedagógicos, académicos y administrativos guiados por los directivos de los establecimientos escolares. Así como conduce a la

verificación de las actividades planificadas durante el año, la revisión de aquellas que fueron logradas y no en un lapso determinado. La aplicación de la misma conduce a identificar las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones acertada en función de fortalecer la gestión y por ende el rendimiento de los estudiantes.

2.2.1.2.6 Gestión escolar

La gestión escolar es fundamental respaldar la gestión directiva, pues en sus actividades esta planificar, organizar, dirigir y controlar, con el fin de alcanzar los objetivos educativos planificados. Ávila (2014) reseña que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos” (p.48). Por ende, dirigir las instituciones educativas relacionar el trabajo de los individuos, organizar las actividades, ayudar y orientar en el trabajo, con la finalidad de dar cumplimiento a la planificación efectuada en los establecimientos escolares.

La gestión escolar involucra el nivel que el director de la escuela tiene la capacidad de propiciar la definición agrupada y dinámica de las diferentes maneras de alcanzar, apropiadamente, los objetivos principales de la organización, en otras palabras, estar vigilantes del rendimiento académico de los estudiantes. En una institución escolar todos sus integrantes, intervienen con la finalidad de proporcionar a los educandos el aprendizaje de los conocimientos, capacidades, competencias y habilidades requeridas para que se desenvuelvan en la humanidad.

El perfil de un directivo escolar debe ser un gerente competente de la docencia, creador, comunicador, instructor, enmarcadas en funciones principales, tales como: asesor, instructor, planeador, vigilante y evaluar de cada uno de los procesos educativos en función de efectividad y eficacia. Asimismo, llevar la gerencia en planteles educativos se necesita de un equipo directivo capacitado y actualizado de manera permanente, donde sus conocimientos cumplan con los

requerimientos acorde a su cargo y pueda dar respuestas inmediatas a los cambios y transformaciones de la sociedad.

Al respecto, Ruíz (2012) esboza que un “gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular” (p. 22). Es decir, se busca la constante formación de los directivos con sólida capacitación y, tomando en cuenta sus experiencias; y establecer la importancia del rol del directivo en contribuir con el desarrollo de cada de las acciones que se planifican, ejecutan, direccionan, organizan, se controlan y evalúan en todos los integrantes de la escuela.

En este sentido, Ortega (2017) menciona que “la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo” (p. 67). Significa que el equipo directivo debe reflexionar de la planificación de trabajo con la finalidad de dar cumplimiento, efectivamente, a las funciones gerenciales, entre ellas, la organización, control, evaluación y dirección. Además, Ortega (2017a) esboza que los gerentes deben:

- (a) Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante;
- (b) Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores;
- (c) Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio;
- (d) Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales (p. 76).

En efecto, la gestión del directivo debe ser ejercida de manera eficiente en los establecimientos escolares, dado que se requiere de recoger, analizar, de manera metodológica, la información, los datos y los resultados del rendimiento interno y externo de la organización. Por lo tanto, la adecuada utilización de los procesos relacionados con la evaluación institucional y el aprendizaje continuo de la

organización, de forma continua, garantiza el fortalecimiento de decisiones acertadas y liderazgo vinculados a la realidad para concertar los planes, programas y proyectos de mejoramiento.

La gestión facilita al director la rendición de cuentas en función de accionar la comunicación que manifiesta de manera habitual y continua, los procesos que se llevan a cabo en la institución a los distintos actores de la comunidad educativa. Los gerentes, coordinados con el sostenedor, son garantes de los recursos materiales, monetarios, condiciones de infraestructura y recursos humanos que necesitan el establecimiento escolar, esto dirigido al proceso enseñanza y aprendizaje, como también para el proyecto educativo.

2.2.1.2.2.7 Comunicación

La comunicación es aquel proceso que se da por medio del intercambio de dos o más personas, en la cual se efectúa intercambios de mensajes entre las partes. Se da la transmisión de ideas, intenciones, deseos, sentimientos, experiencias, convivencias, conocimientos e interacciones con los individuos. Boland (2014) conceptualiza la comunicación como “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados” (p. 82).

En otras palabras, la comunicación es el paso de trasladar los conocimientos, pensamientos e ideas a otro individuo por medio de la utilización de símbolos compartidos con el propósito que sean analizados, comprendidos e interpretados por la persona que lo está ejerciendo. De acuerdo con García, Hernández, García (2015) plantean que:

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la

ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas (p. 7).

Los autores reflejan que la comunicación que se ejerce en una determinada organización proviene de conversaciones informales, formales hasta sistemas de información más complicadas. Por lo tanto, es sumamente importante en el desarrollo de las instituciones, razón la cual es la responsable directa de la transmisión de acuerdos, compromisos, toma de decisiones, interacciones entre los trabajadores, en este caso en el ámbito educativo.

Chiavenato (2009a), la comunicación “es el intercambio de información entre el personal” (p. 123). En otras palabras, representa la interacción de información, datos y codificación entre dos o más personas. La misma tiene una relevancia fundamental en el desarrollo de las funciones que ejercen los individuos en la organización y por ende la optimización recíproca entre las partes. Además, de motivar y fomentar la productividad, el desempeño laboral, ambientes de trabajos armónicos, éticos y valores culturales.

Por su parte, Tejera (2017) señala que “es un proceso activo de interacción que implica la influencia mutua entre los participantes de acuerdo al intercambio de información, estados emocionales y comportamientos que estén implicados en la situación comunicativa” (p. 19). De allí, la importancia que se establezca entre las personas involucradas en ese proceso comunicativo un intercambio de información clara, concreta, precisa y eficaz donde se logre por medio de la canalización de emociones positivas y negativas una comunicación satisfactoria a través del desarrollo de las habilidades.

La comunicación es un proceso, el cual implica la interrelación de los seres humanos, ya que existe un intercambio de mensajes, es decir, se comparte o se pone algo en común. Asimismo, hay reciprocidad al haber una respuesta, bien sea tácita o expresa, por parte de algunos de los interlocutores, influyéndose mutuamente. Significa que la comunicación representa el proceso de transferir y recibir ideas,

información y mensajes entre los sujetos. Por ende, el conglomerado humano se origina en la capacidad que tiene el individuo para comunicar propósitos, aspiraciones, emociones, pensamientos y vivencias de individuo a individuo.

En consecuencia, la comunicación es proceso por el cual los actores y autores del hecho educativo se relacionan por medio de la emisión y recepción de mensajes de manera recíproca; siendo relevante en las relaciones interpersonales, la convivencia entre los directivos, docentes, estudiantes, padres, personal administrativo, obreros y demás integrantes de la comunidad. Además, genera el fomento de la participación y el liderazgo entre los miembros de una institución.

2.2.1.2.2.8 Toma de decisiones

En situaciones los individuos se ven obligados a seleccionar opiniones y muchas de ellas tienen gran jerarquía en alcanzar los objetivos personales. En la gran mayoría de las organizaciones educativas el proceso de la toma de decisiones es primordial o esencial para la productividad de la misma. De acuerdo con Daft (2016) precisa “la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (p. 446). En otras palabras, representa el asunto, de manera formal, de equilibrar, fortalecer e identificar la resolución de conflictos que suceden en una determinada organización.

Por lo tanto, la toma de decisiones está enmarcada en la opción de seleccionar varias actividades en función de optimizar las funciones de los trabajadores en la institución. Estas decisiones deben incidir en el logro de metas y objetivos en función de mejorar las decisiones laborales que se toman en la misma. Además, contribuye a fomentar las relaciones, la armonía, pertenencia con el equipo de trabajo, coherencia grupal, eficacia y efectividad en el clima organizacional.

En este orden de ideas, Certo (2014) define la toma de decisiones como “la decisión que se hace entre dos o más alternativas disponibles” (p. 17). Esto quiere decir que, al realizar la planificación, el gerente educativo debe elegir la mejor

propuesta para lograr el objetivo. El gerente debe tomar decisiones ya sean programadas y no programadas, pero a su vez debe recurrir al consenso contando con la participación de todo el personal directivo y docente de la institución, logrando así que se comprometan con la decisión. Como también se debe tomar en cuenta los factores ambientales que puedan influir en la toma de decisiones ya sean factores internos y externos.

El ambiente externo lo representa la gestión gerencial, comunidad local, incorporación de nuevos planes y programas. Es por ello que, la toma de decisiones es la actividad más típica y la más importante del gerente es un proceso mediante el cual un directivo recopila información y la utiliza. En todas las actividades administrativas de una organización se encuentra involucrada la toma de decisiones, esta es quizás la función más importante que debe desempeñar el gerente educativo. Porque toda función administrativa requiere de tomar decisiones no se puede gerenciar o administrar si no se toman decisiones.

La facultad para tomar decisiones está determinada por el grado de responsabilidad que un funcionario posea o por la delegación de autoridad que tenga para tratar de no confundir los niveles de la toma de decisiones. Toda decisión requiere del estudio de diferentes factores o elementos que intervengan en el momento en que se presente. Es una de las actividades más relevante que tienen los directivos en una escuela. La organización, el funcionamiento de los procesos y la misión institucional van a depender de la optimización de la selección conjunta de las decisiones.

En este sentido, la toma de decisiones, según Gouran (2012) “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de subdecisiones interrelacionadas que llevan a una elección final en conjunto y compartida entre las partes” (p. 11). Es decir, pueden asimilar las categorías de las decisiones, conjuntamente con el cumplimiento de llevarlas a efecto. Cuando cada decisión comprende una sucesión de acciones y deliberaciones que forman parte de otras decisiones y, a su vez ser más limitadas o extensivas.

2.2.2 Rol del director en la educación de calidad

2.2.2.1 Definición

El directivo de establecimientos escolares debe poseer cualidades para desempeñar muchos roles para poder indagar las necesidades e intereses de las personas que le siguen, siendo creativamente innovador, coexistiendo con humanidad. El directivo debe comportar de forma distinguida y elegante, sin perder su naturalidad y sencillez, donde participe activamente permitiendo el protagonismo en quien posea las fortalezas e integrándose en total honestidad y mucha responsabilidad.

Para ello, afirma Ramírez (2012) que “el rol directivo enrumba a la institución educativa más allá de las expectativas que declara su visión y misión, al propiciar las condiciones en función de las capacidades, para que todos sean líderes a partir de las aulas de clase” (p. 72). El rol directivo será más que excelente, será formador de líderes que orienten guiando todos los procesos que involucren los aspectos académicos-pedagógicos, con simpatía y con autonomía.

Su capacidad, por lo tanto, tiene que enfocarse en un orden superior, con visión de trabajo en equipos de alto desempeño proactivo, permitiendo la integración de todos los que forman parte de la comunidad educativa a través de la motivación, dirigiendo los esfuerzos en torno a la calidad educativa, que redunde en las demandas sociales, beneficiando a todos, al favorecer las actitudes hacia la producción y productividad, en el intercambio de ideas que se dan naturalmente.

El Ministerio de Educación de Chile (2015) hace alusión al Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, la misma proviene por la necesidad de plantear una política que fortalezca el rol directivo en función a las directrices y retos que exigen los procesos educativos a nivel mundial. El directivo, debe aplicar sus destrezas, competencias y conocimientos que orienten el proceso enseñanza-aprendizaje. Asimismo, aplicar las destrezas que describen lo necesario del saber hacer.

De acuerdo con el Ministerio de Educación de Chile (2015a) en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar “se diseña y fundamenta considerando los siguientes conceptos: (a) Liderazgo, (b) Gestión y (c) Prácticas de Liderazgo” (p.7). El liderazgo centrado en la función más extensa de la labor del director de los establecimientos escolares la cual es compartida con otros miembros. La gestión asociada sustancialmente a la producción de las organizaciones en responder a las prácticas de los educadores y realzar el potenciar de sus competencias. Habilidad de liderazgo en función de desarrollar en los directivos los medios en la adquisición materiales y el talento humano frente al quehacer de la comunidad.

La gerencia educativa simboliza el proceso que orienta y lleva la acción en la labor docentes y demás actores en la escuela en la cual vincula al ambiente con intenciones de alcanzar los objetivos instituciones a través del trabajo colaborativo con la integración de la comunidad en general. Toda función tiene rasgos que la hacen ser específica, auténtica, única, pero sobre todo eficaz, el proceso directivo es mayormente estudiado, ciento de opiniones y estudios lo han definido y enmarcado en modelos y posturas. Se ofrece por tanto una luz acerca del contenido real de la tarea directiva, centrando la atención en la enseñanza y aprendizaje incorporados en todo el quehacer escolar.

2.2.2.2 Desarrollo de los indicadores de la variable rol del directivo en la educación de calidad

2.2.2.2.1 Reconocimiento

El reconocimiento es un aspecto relevante en el rol directivo, razón por la cual representa un aspecto principal en el clima laboral. Conforme a Chiavenato, cita por Albañil (2015c), en su “Teoría General de la administración, el reconocimiento laboral está asociado a la percepción social dentro de una institución” (p.33). En otras palabras, el reconocimiento está integrado por el conocimiento social que se tiene

dentro de una organización; el conocerse así mismo representa una manera posible de observar a los demás de una forma más justa y equitativa.

Igualmente, dar reconocimiento a los individuos por la labor que hace, es fundamental para tener una motivación alta y por el mejoramiento del desempeño de acuerdo a la recompensa que puedan recibir. Esto permitirá a los trabajadores sentirse satisfechos, productivos y el ejercicio de un rol directivo de excelencia. Así como también, propiciar un clima laboral en la cual se pueda optimizar la dirección, comunicación, selección de decisiones, liderazgo, establecimiento de metas compartidas entre los actores educativos.

De acuerdo con Sornosa (2012) expone que “es común que las empresas e instituciones simplifiquen la cuestión de la motivación y de los incentivos a elementos como el aumento en los salarios y las bonificaciones económicas” (p.38). Es decir, las organizaciones buscan facilitar la motivación empleando incentivos relacionados con el aumento de salario. Es relevante destacar que el dinero por sí solo no responde a los trabajadores estén satisfechos con su satisfacción laboral.

En efecto, relevante que los establecimientos escolares desarrollen un sistema de estímulos con el objetivo de mantener motivados a los trabajadores para que consigan una mayor producción, actitudes, destrezas y estrategias en el beneficio laboral. Entre los estímulos se encuentra, como primero, el económico en el ejercicio laboral del trabajador; como segundo, mejorar la flexibilidad laboral y como tercero la consecución del perfeccionamiento profesional en la calidad educativa y la capacitación de manera continua.

2.2.2.2.2 Actitud Cooperativa

La práctica directiva se debe envolver en un estilo de perfeccionamiento permanente, en la cual se estudie y reflexione, de manera individual y colectiva, con otros profesionales, sobre el desarrollo y alcances de las experiencias pedagógicas

educativas, de visualizar la vinculación con la teoría y la práctica en su integración de generar la construcción de conocimientos y saberes colaborativos entre las partes.

La actitud cooperativa, según Santiago (2014), indica “son el cognitivo dirigido a los conocimientos y la reflexión, el afectivo enfocado al precio para actuar, el conductual consistente en la manera en que se actuará y el normativo centrado en reglas y normas que guiarán al ser” (p.16). En efecto la actitud cooperativa se encuentra inmersa el conocedor de diversos saberes, pensamientos y a la crítica constructiva; el individuo debe manejar las emociones y sentimientos en el actuar diario. También, aplicar una conducta adecuada y se guiará normas, reglamentos a todo el personal que tenga a su cargo.

Por otra parte, Van de Velde (2013) indica que la actitud cooperativa “se manifiesta con solidaridad hacia la solución de necesidades o problemas” (p.34). Esta cooperación viene acompañada de un profundo respeto hacia los compañeros de trabajo. Asimismo, deben establecerse objetivos o metas colectivas que garanticen el trabajo en equipo y por ende la productividad de la organización. Por lo tanto, la actitud cooperativa es una estrategia educativa en la responsabilidad, equidad, diálogo sincero y la identificación con el interés común.

2.2.2.2.3 Habilidades

En el rol que debe desempeñar un directivo no debe estar centrado únicamente en el conocimiento administrativo, técnico y pedagógico ejercido en el establecimiento escolar, sino que también debe manejar un conjunto de habilidades para mantener buenas relaciones con el personal docente, estudiantes, apoderados, administrativos, obreros y demás miembros de la comunidad o contexto escolar. De acuerdo con Caballo (2011) define las habilidades como:

Un conjunto de conductas emitidas por el individuo en un contexto interpersonal que expresa sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, derechos de un modo adecuado a la situación, respetando así esas conductas en los demás y resolviendo generalmente los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros

problemas, lo que implica ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás, expresando opiniones, sentimientos y deseos (p.75).

El autor, antes mencionado, focaliza las habilidades de una manera recíproca en la cual se manifiestan emociones, cualidades, esperanzas, reflexiones ante situaciones de conflictos, mediador de alternativas a soluciones en el contexto donde se desenvuelve y poder disminuir ambientes futuros de problemas en la organización. Por lo tanto, el directivo en su rol de aplicar habilidades a su personal requiere fortalecer prácticas sociales, educativas, ambientales, entre otras; que garanticen un buen clima laboral y lograr una educación de calidad.

Las habilidades, según García, Boom y Molina (2017), “son capacidades que pueden expresarse a manera de conducta en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias” (p.3). Representan las destrezas que puede tener un individuo en situaciones diferentes de manera consciente o inconsciente, induciéndolo a una acción intelectual que puede ser aplicada en su sitio de trabajo.

Por ello se habla de habilidades gerenciales porque simbolizan la práctica de la administración, estrategias, técnicas, ética, estilos, entre otros que producen resultados eficientes en las organizaciones (Cameron, 2014). Las habilidades gerenciales figuran en la construcción en la cual descansa la gestión efectiva de los directivos de los establecimientos escolares y afianzan el estilo en ejercicio de su liderazgo. Así como, el empleo de competencias en la aplicación de la dirección, organización, planificación y evaluación.

De acuerdo con el Ministerio de Educación de Chile (2015b), las habilidades “refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declaradas. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan” (p.32). Es decir, las habilidades que están inherentes al comportamiento y metodologías que acceden a efectuar las actividades con el propósito de lograr objetivos y fines propuestas en la institución.

El autor, antes mencionado, plantea que “las habilidades fundamentales en el directivo se proyectan a través de sus acciones son: Visión estratégica, trabajar en equipo, comunicar de manera efectiva, capacidad de negociación, aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de autoeficacia y resiliencia” (p.32). Significa que el equipo directivo debe valerse de muchas habilidades que le conduzcan a desarrollar una gestión educativa de calidad; reforzando constantemente la reflexión, el análisis, la creatividad, la imaginación y la innovación dentro y fuera de la escuela.

2.2.2.2.4 Liderazgo

El liderazgo es sumamente importante en el desarrollo del rol del directivo porque depende de él conducir efectivamente todas las actividades que en ella se generen. Igualmente, quien lo ejerza tiene la responsabilidad de guiar, orientar, encaminar, direccionar, controlar, organizar y evaluar todo el personal a su cargo. Al respecto, Córcega y Subero (2015) plantean que:

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias (p. 6).

Interpretando a los autores, el liderazgo está relacionado con aquella persona que dirige una institución para alcanzar los objetivos, metas, políticas y estrategias que se desarrollan en ella. Además, es el proceso de influir en las personas, razón por la cual se busca que los trabajadores se esfuercen, con excelente disposición, al logro de metas en colectivo, tomando en cuenta los aspectos fundamentales de dirección, organización, planificación y control de cada una de las acciones que emprende la organización.

Por ello, la literatura reciente determina que el liderazgo directivo es el segundo factor más demandante en los colegios, seguido de las competencias profesionales las que influyen directamente en la calidad de la educación que los establecimientos ofrecen. Al respecto, Weinstein (2016) expone “la política educativa debe asumir que sólo directivos con fuerte liderazgo podrán romper la inercia y generar dinámicas a favor de la calidad” (p.22). Esto simboliza, la importancia que tiene el liderazgo en los establecimientos escolares en dinamizar y guiar todos los procesos inherentes a ello.

O’leary (2000) traza que el liderazgo directivo “es la capacidad o habilidad que encamina las expectativas de un grupo. Las características personales, la capacidad organizativa y su capacidad intelectual son aspectos que le favorecen a la adhesión de seguidores para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 47). Significa que el liderazgo directivo debe estar enmarcado en un conjunto de competencias imbricadas en el conocimiento, inteligencia que contribuyan con el logro de los planes, objetivos y metas en la institución.

Se debe agregar que el Ministerio de Educación de Chile (2015c) en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar focaliza la efectividad del liderazgo va a depender del contexto y el tipo de establecimiento escolar en función de mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y académicos. De allí que, el liderazgo efectivo se determina por ser situacional y contingente.

Los equipos directivos, son los responsables de dirigir, orientar y tramitar los procesos enseñanza y aprendizaje en las escuelas; logrando un efectivo liderazgo frente a sus educadores. Asimismo, ponen énfasis en garantizar una calidad educativa en cuanto al aseguramiento de la ejecución curricular, de las prácticas académicas y de los logros del rendimiento de los educandos en escenarios formativos; generando condiciones que beneficien el mejoramiento del aprendizaje.

2.2.2.2.5 Motivación

Es un proceso interdisciplinario porque comprende la manera de comportarse un individuo desde lo intelectual, fisiológico y psicológico dentro de una organización, la cual se demuestra con su satisfacción laboral, desempeño efectivo de las funciones de trabajo, la energía y la sinergia como lo realiza. García, Hernández y García (2016) indican que “la motivación determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores” (p. 9).

En efecto, la motivación depende del comportamiento de los trabajadores en su área de trabajo; representando una ventaja en la satisfacción hacia lo que está desempeñando. Esto conducirá, estimulará e incentivará hacia una conducta adecuada en la optimización de la productividad y competitividad con el resto de las organizaciones. Por lo tanto, incide de manera directa en el clima laboral haciéndolo más abierto, flexible y armónico. Tovar (2013) reseña:

La motivación es uno de los principales factores que inciden en el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores de cualquier organización, un equipo de trabajo en el que sus miembros están motivados a trabajar exitosamente. No hay nada más motivador para una persona que trabajar con un jefe con el que se puede conversar, solicitar ayuda, darle puntos de vista y escucharle, tanto para corregir como para reconocer a su subordinado cuando hace las cosas bien (p. 33).

Interpretando al autor, la motivación representa un factor importante dentro del rol del directivo, razón por la cual constituye el compromiso, responsabilidad, colaboración, trabajo en equipo, estímulo, innovación y creatividad de cada uno de los trabajados en el desempeño que realiza dentro de la misma. Así como también, la interacción que se tiene con el gerente respecto al clima laboral, ayudas personales y

profesionales, realimentación del trabajo ejercido, fortalezas, debilidades, entre otros de manera cordial, amable y debidamente comunicados al trabajador.

La motivación en las instituciones educativas es primordial en la gerencia, dado que resulta preciso indagar las necesidades e intereses de los trabajadores, intuyendo un clima laboral armónico con un adecuado sistema de distinciones o recompensas que incida a lograr las metas, objetivos y estrategias organizacionales. Además, de incorporar estímulos que accedan a incrementar la colaboración en las acciones planificadas en la institución, tales como en la elaboración de los planes, programas y proyectos.

2.2.2.2.6 Organización

La organización conduce al funcionamiento de la institución, razón por la cual el objetivo principal es lograr al máximo el rendimiento de todos los trabajadores; es decir, potenciar la labor, dirigir, desarrollar, influir, ayudar a los mismos; mediante la creatividad del gerente, liderazgo, comprensión y compensación hacia ellos. Sin embargo, debe tomar en cuenta su contexto, involucrando a los docentes, estudiantes, administrativos, obreros, padres, representantes, comunidad en general y familias en todos los procesos que se lleven en la escuela.

De allí que, Barrera, citado por Borjas y Vera (2012), reseñan que “la estructura organizacional, debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia” (p.81). En otras palabras, la organización le corresponde facilitar los procesos, excluir trabas, proporcionar la claridad del trabajo, optimizar las actividades de manera virtuosa y alcanzar un nivel de efectividad y eficacia; conduciendo a la organización en una alta calidad productiva.

Reales, Arce y Heredia (2008) reseñan que la organización educativa “son procedimientos formales, grupo cooperativo, colectivo sistemático, redes relaciones,

sistema energético, procesos estructurados, unidad social que traducen agrupaciones sociales constituida por seres humanos, en las cuales se ejecutan normas con criterio jerárquico para lograr los objetivos” (p.324). En otras palabras, la organización simboliza la interacción con un conjunto de personas que se guían por principios, normas y valores en una determinada escuela.

En consecuencia, la organización educativa en el rol del directivo constituye la integración de un colectivo en la cual se integran papeles diferentes, tales como: estudiantes, docentes, administrativos y comunidad educativa, cuya finalidad es garantizar el bienestar, transmisión y producción de saberes. En la misma se juegan factores externos que refieren a las condiciones físicas de los establecimientos y los factores internos que reseñan al talento humano que participan e integran la institución.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Calidad

Representa la formación intencional que se efectúa de manera interrelacional y participativa en la integración de todas las dimensiones del ser humano que ha de atender a la satisfacción personal y con aquellas personas que conviven en un determinado contexto (Salas y Lucín, 2013).

Clima

Es determinado por el conocimiento que poseen los integrantes de un grupo, a su vez representa la percepción que tienen los individuos de su trabajo, las funciones, los roles en relación con los miembros de la institución (Ivancevich y Lyon, 1972, citado por Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Clima laboral

Representa la percepción que tienen los integrantes de una institución y los directivos en función de la organización en función a los valores, actitudes, habilidades, destrezas, competencias y creencias que con el tiempo se transforman en elementos propio del clima (Cerde y Parada, 2018).

Directivo

Es responsable principal de las gestiones institucionales que se llevan a cabo en una organización escolar en unión a la comunidad educativa; garantizando efectivas funciones en el ámbito pedagógico, administrativo y una educación de calidad (Ministerio de Educación de Chile, 2005b).

Educación

Es un proceso permanente que comprende diferentes etapas de la vida de los individuos y que tiene como propósito lograr el desarrollo ético-moral, intelectual, artístico, psíquico y corporal a través de la traspaso y fomento de instrucciones, convivencia y participación responsable en toda la comunidad (Ministerio de Educación de Chile, 2005c).

Educación de calidad

Refiere a las consideraciones de los principios de los fines educativos y de la certificación que se intuye entre estos y los canales para lograrlos. Es decir, implica la participación política, social y económica en función a la normativa, leyes y decretos que garantizan una educación efectiva y eficaz (Orozco, Toro y Villate, 2009).

Laboral

Refiere al resultado del comportamiento de trabajadores delante de las funciones, actividades, tareas, atribuciones que tiene en un cargo determinado; depende de un

proceso de participación y normas entre el empleado y la organización (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

Rol

Consiste en ejercer con efectividad el liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación con el personal que dirige. Implica apoderarse de nuevas responsabilidades inherentes al ámbito pedagógico, mediador de situaciones, motivador, gestor de recursos y propiciador de procesos de sensibilización y poder de convocatoria para conformar equipos de trabajos proactivos y eficientes (Ministerio de Educación de Chile, 2005a).

Rol Directivo

Consiste en el establecimiento de metas y de guiar a un equipo de trabajo con responsabilidades colaborativas; así como también ser un facilitador del trabajo entre las partes para cada integrante pueda manejar con efectividad los logros de las estrategias organizacionales establecidas por gerentes educativos (Hernández, 2014).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

El clima laboral influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020.

3.1.2 Hipótesis Específicas

El clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

El clima laboral influye significativamente sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

El clima laboral influye significativamente sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

El clima laboral influye significativamente sobre el liderazgo del personal directivos en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

El clima laboral influye significativamente sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

El clima laboral influye significativamente sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

Clima laboral

3.2.1.1 Indicadores

Participación

Satisfacción laboral

Valoración del trabajo

Trabajo en equipo

Control y monitoreo

Gestión escolar

Comunicación

Toma de decisiones

3.2.1.2 Escala de medición

La escala de medición fue ordinal a través del escalamiento Likert: Muy de Acuerdo (5), De Acuerdo (4), Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (3), En Desacuerdo (2) y Muy en Desacuerdo (1).

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Rol del directivo en la educación de calidad

3.2.2.1 Indicadores

Reconocimiento

Actitud Cooperativa

Habilidades

Liderazgo

Motivación

Organización

3.2.2.2 Escala de medición

La escala de medición fue ordinal a través del escalamiento Likert: Muy de Acuerdo (5), De Acuerdo (4), Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (3), En Desacuerdo (2) y Muy en Desacuerdo (1).

Tabla 1

Identificación de las variables independiente, dependiente, indicadores, ítem y escala de medición

Variable	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Independiente Clima laboral	Participación	1	Ordinal Muy de Acuerdo (5) De Acuerdo (4) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (3) En Desacuerdo (2) Muy en Desacuerdo (1)
	Satisfacción laboral	2, 3	
	Valoración del trabajo	4	
	Trabajo en equipo	5, 6	
	Control y monitoreo	7	
	Gestión escolar	8, 9	
	Comunicación	10, 11	
Toma de decisiones	12, 13		
Dependiente Rol del directivo en la educación de calidad	Reconocimiento	14, 15	Ordinal Muy de Acuerdo (5) De Acuerdo (4) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (3) En Desacuerdo (2) Muy en Desacuerdo (1)
	Actitud Cooperativa	16	
	Habilidades	17	
	Liderazgo	18, 19	
	Motivación	20, 21	
	Organización	22	

Fuente: elaboración propia.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo, razón por la cual se extrajeron de testimonios inmediatos de la realidad. En tal sentido, Arias (2016), expone que: “en función del modelo cuantitativo es un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p.21).

El autor refleja la amplitud y profundidad del conocimiento investigativo; por lo tanto, busca medir todos los aspectos que se localizan en el objeto de estudio, con la finalidad de describirlos, analizarlos e interpretarlos, este caso el clima laboral y su influencia en el rol de los directivos en la educación de calidad.

Desde el punto de vista metodológico - investigativo, corresponde a un tipo de investigación básico, ya que Según Zorrilla (1993), citado por Calderón y Piñeiro (2003) “busca el progreso científico, incrementar los conocimientos teóricos sin interesarse en las posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (p. 52), por ende, este tipo de estudio se orienta a la extracción de conclusiones de carácter general o descubrir teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad (Bisquerra, 2009). En este caso referente al clima laboral y el rol del directivo en la educación de calidad.

3.4 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio el nivel de investigación estuvo comprendido en un estudio descriptivo. De acuerdo con Palella y Martins (2012), “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, comprensión y procesos de los fenómenos” (p.92). Significa que el nivel fue insertado en los hechos que ocurren en la realidad del fenómeno objeto de estudio.

Por lo tanto, en la presente indagación se tomaron en cuenta la situación que se presentó en cuanto al clima laboral y el rol de los directivos en la educación de calidad en los liceos Héctor Pérez Biott y Liceo Carlos Condell, ubicados en la ciudad de Talca, Región de Maule-Chile, durante el año 2020.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño en una investigación puede ser definido como la estrategia que adopta el investigador para recopilar información necesaria, coherente y pertinente para responder un problema planteado. (Hernández, Fernández y Lucio, 2014). Significa que la estrategia constituye el medio por el cual el estudioso selecciona los datos más relevantes para el desarrollo de cualquier investigación en el tiempo y lugar determinado.

De acuerdo a Supo (2014) la investigación fue no experimental porque: “el científico no tiene control directo sobre las variables independientes y sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (p. 90) Adicionalmente, Hernández et al., (2014), señala que “sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Es decir, los hechos son observados directamente de la realidad objeto de estudio.

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de la investigación estuvo en los liceos Héctor Pérez Biott y Liceo Carlos Condell, ubicados en la ciudad de Talca de la Región de Maule-Chile. Por lo tanto, la ejecución del estudio fue factible porque son instituciones que se encuentran cercanas a la ciudad de Talca permitiendo hacer contacto, de manera efectiva, con los sujetos objeto de estudio.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio, de acuerdo Hernández (et al., 2014) reseña que “corresponde al objeto de análisis, indica quiénes van a ser medidos, o bien, los participantes o casos a quienes en última instancia se aplicará el instrumento de medición” (p.244). Por ello, la unidad de estudio estuvo comprendida por los docentes de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, ubicados en la ciudad de Talca de la Región del Maule-Chile.

3.7.2 Población

La población es conceptualizada por Selltiz et al. citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014a) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). El conjunto finito o infinito de elementos con características comunes. En este sentido, puede decirse que la población en el presente estudio fue finita y estuvo conformada por un total de ochenta (80) sujetos.

Tabla 2

Distribución de la población objeto de estudio

Nombre de la Institución	Docentes
Liceo Héctor Pérez Biott	45
Liceo Carlos Condell	35
Total	80

Fuente. Elaboración propia.

3.7.3 Muestra

La muestra son unidades que son extraídas de la población con el propósito de estudiar esas unidades cuidadosamente. Para el presente estudio se utilizó la muestra no probabilística, según Hernández, Fernández y Baptista (2014b), exponen “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.176). Significa que la selección de la muestra no obedece a la probabilidad, es decir, no requiere de procesos mecánicos ni la aplicación de fórmulas.

Partiendo de lo antes expuesto, se utilizó la técnica de muestreo censo poblacional, es decir se toma como muestra la totalidad de la población, esta es no probabilística e intencional porque depende de la decisión del investigador, los objetivos planteados y la intención de medir el clima laboral y la influencia en el rol del directivo en la educación calidad. Asimismo, se pretendió contribuir con conocimientos científicos válidos para los sujetos participantes. La muestra estuvo conformada por 45 docentes del Liceo Héctor Pérez Biott y 35 del Liceo Carlos Condell para un total de 80 educadores.

3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento

El análisis de los datos involucra el manejo de la información recolectada de la realidad. Seguidamente, se da paso a la comprensión e interpretación en la cual se tiene como único referente el marco teórico donde el investigador los conocimientos sobre el objeto investigado. De allí, una vez aplicado el instrumento a los sujetos de estudio, se establecieron las frecuencias y porcentajes, las cuales fueron representados a través del empleo de gráficos utilizando el programa Excel 2010, para la interpretación de resultados se usó la estadística descriptiva.

De allí que, Ferrán (2012) señala que “la estadística descriptiva aborda el problema de sintetizar la información revelada por los datos” (p. xxv). Los mismos,

se organizaron en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes para datos no agrupados, representándose en gráficos de barras para optimizar la visualización de las tendencias en las respuestas y se tenga una visión más precisa de los resultados obtenidos. El procesamiento de la información se realizó mediante la utilización del Programa Estadístico SPSS para Windows, versión 11,5, el cual para Ferrán (2012a), es:

Un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y de gestión de datos en un entorno gráfico. Aunque se maneja mediante menús descriptivos y cuadros de diálogo, la comunicación con el sistema se realiza mediante instrucciones, que se agrupan en módulos. Los módulos se pueden adquirir independientemente, pero el principal, denominado Base, es indispensable para manejar cualquier otro... (p. xxi).

La codificación, tabulación y cálculo de los datos se llevaron a cabo con el programa, ordenando los resultados en función de los indicadores derivados de los objetivos. Por las características que presenta el programa estadístico, se utilizaron dos matrices de aplicación del programa estadístico, una de vista de variable, la que muestra los indicadores establecidos con su respectivo ítem y las alternativas de respuestas, y la otra vista de datos, que recoge todos los datos por ítems y encuestado.

3.7.2 Técnicas

La técnica de obtención de datos se puede observar la realidad, o procedimiento científico de las disímiles herramientas que tiene el investigador para percibir la realidad y así poder conseguir la información que se necesita para el desarrollo del estudio. Por lo tanto, se utilizó la técnica de la encuesta, de acuerdo a Arias (2016a) expresa que “es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos” (p. 32). Significa que la encuesta es una táctica, que puede ser escrita o verbal que tiene como objetivo conseguir valiosa información de una situación en particular.

3.7.3 Instrumentos

Como instrumento se empleó un cuestionario con escalamiento tipo Likert; según Hernández, Fernández y Baptista (2014c) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p.245). En otras palabras, se presentó cada afirmación y le pide al sujeto que exprese su reacción seleccionando una de las categorías; por lo tanto, se emplearon cinco alternativas de respuestas: Muy de Acuerdo (MDA), De acuerdo (DA), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NDNED), En desacuerdo (ED) y Muy en Desacuerdo (MED) (Ver Anexo A).

En este orden y dirección, la validez del instrumento se realizó a través de la validez de contenido o criterio de expertos, el cual según Aroca (2016) plantea:

Seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), entregarle una copia del instrumento a cada uno junto con un formato que se diseña especialmente para este fin... Cada uno de los jueces debe marcar en el formato la correspondencia que a su juicio existe entre cada uno de los ítems del instrumento y cada uno de los objetivos de la investigación (p. 17).

La validación en cuanto al contenido del instrumento se realizó para verificar que los ítems contenían los aspectos requeridos para el logro de los objetivos del estudio; esta validación se solicitó previamente por medio de una comunicación a un (01) experto en Metodología y dos (02) expertos en educación con nivel doctoral; los mismos emitieron el juicio por medio un formato para validación del instrumento (Ver Anexo B). Los expertos llegaron a la conclusión que el instrumento tenía coherencia, redacción y claridad, sólo los ítems 4, 5, 6, 8 y 10 que se tuvo que realizar arreglos de redacción, por lo tanto, una vez corregido fue aplicado a la muestra objeto de estudio. Igualmente, reflejaron que los indicadores señalados se correspondían con la formulación de los ítems en el instrumento.

Para la confiabilidad, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012) en cuanto a la confiabilidad señala que: “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 242). En consecuencia, para el presente estudio, la confiabilidad del instrumento se determinó con la aplicación de una prueba piloto a un grupo de docentes que no formaron parte de la muestra definitiva de la investigación, sin embargo, presenta características similares a la muestra en estudio.

Por consiguiente, la prueba piloto consiste, según Ruiz (2016), “en la aplicación del instrumento diseñado a diez (10) o más personas que no pertenezcan a la muestra objeto de estudio, pero que tienen características iguales o semejantes” (p. 34). Por lo tanto, la técnica que se utilizó fue por medio del cálculo de la consistencia interna, con el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 290), para lo cual se calculó el factor numérico, mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

K = Número de ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

St² = Varianza total del instrumento

La fórmula, antes referida, se empleó para calcular la confiabilidad del instrumento, la misma fue aplicada a una muestra piloto. Claret (2012) expone que “se aplica el instrumento a la muestra piloto (una fracción de la muestra con características homogéneas a la del estudio, para determinar su confiabilidad)” (p. 24). Para esto, se tomó un grupo piloto conformado por veinte (20) sujetos que reúnen las mismas características de la población objeto de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean el siguiente cuadro para interpretar la confiabilidad:

Tabla 3
Rango de Interpretación de la Confiabilidad

Magnitud	Rango
0,81 – 1,00	Muy Alto
0,61 – 0,80	Alto
0,41 – 0,60	Moderado
0,21 – 0,40	Bajo
0,01 – 0,20	Muy Bajo

*Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

Fuente. Datos tomados de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

En este sentido, una vez que se llevó a cabo el cálculo del coeficiente, en función a los datos obtenidos de la prueba piloto, los mismos fueron introducidos en una hoja de Excel y se obtuvo el coeficiente del Alfa de Cronbach el cual arrojó como resultado una confiabilidad del 0,84 (Ver Anexo C) lo que permitió establecer, según los rangos acotados por Hernández, Fernández y Baptista (2014), fue muy alta la confiabilidad, porque se ubicó en el primer rango, el comprendido entre [0.81 - 1].

3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0. Luego se organizó, analizó y presentó los resultados en tablas y figuras estadísticas, se procedió a la aplicación de los siguientes estadísticos: Tablas de frecuencias, absolutas y relativas, medias, desviación típica, prueba P-valor y el coeficiente de correlación rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La presente investigación se desarrolló en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell ubicados en la Región del Maule, provincia de Talca-Chile, justificada por las continuas exigencias en cuanto a la educación de calidad que conlleva a la mejora de la enseñanza.

El trabajo de campo partió con un cronograma de trabajo y reuniones quincenales de avance.

Se inició parte con la elaboración de la carta de consentimiento informado y posterior validación por parte del personal directivo de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca, Chile, 2020.

Se realizó la carta de consentimiento informado para el personal docente de ambos liceos, donde se le explicó el objetivo de la investigación.

Se elaboró el cuestionario en la cual se desarrollan las variables: clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad conformado por 22 ítems.

El cuestionario fue aplicado al personal docente, donde se realizó mediante formulario de la plataforma Google Drive, invitando a los participantes a responder en línea en un plazo determinado. En la primera aplicación comprendió las fechas entre el 5 al 12 de abril y la segunda del 29 de agosto al 16 de octubre de 2020.

Una vez elaborado el instrumento a emplear se realizó una revisión exhaustiva de sus ítems, de forma de que fueran totalmente comprendidos por la población

objeto de estudio, minimizando, de esa manera, el grado de error y adecuarlos a la escala de medición para cada variable. Posteriormente, cada producto terminado fue validado por 3 expertos, doctores en educación.

Seguidamente, derivadas las respuestas fueron transcritas a una hoja de Excel en la cual se accedió a la organización de los datos e información y medir la correlación entre las variables. Esta actividad es propia del investigador.

Con los resultados obtenidos se procedió al análisis de los mismos para la contrastación teórica con autores y darles respuesta a las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis. Esta actividad es propia del investigador.

Posteriormente, se trabajó en el cuestionario de recogida de información sobre la opinión del personal docente respecto al clima laboral y su influencia en el rol del directivo en la educación de calidad.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

- a. La información procesada se analizó utilizando la estadística descriptiva y representándose por medio de histogramas.
- b. De igual modo se procedió a calificar la opinión de los docentes desde los elementos estructurales de las variables: clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad.
- c. Luego se dio a conocer la información, determinando la importancia y la pertinencia que le asignan los docentes a las variables: clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad.
- d. Como proceso de análisis final se validó conceptualmente la importancia y la pertinencia que le asignan los docentes de las variables: clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad.

4.3 RESULTADOS

El diseño de los resultados para la investigación realizada en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, ubicados en la Región del Maule, provincia de Talca, se llevó a cabo mediante el análisis estadístico y descriptivo de las variables objeto de estudio y sus indicadores, las cuales fueron obtenidas del instrumento aplicado. Vale la pena destacar que, el análisis estadístico se llevó a cabo a través de gráficos en Excel el cual fue la base del análisis descriptivo.

4.3.1 Resultados del análisis estadístico de la variable: Clima Laboral

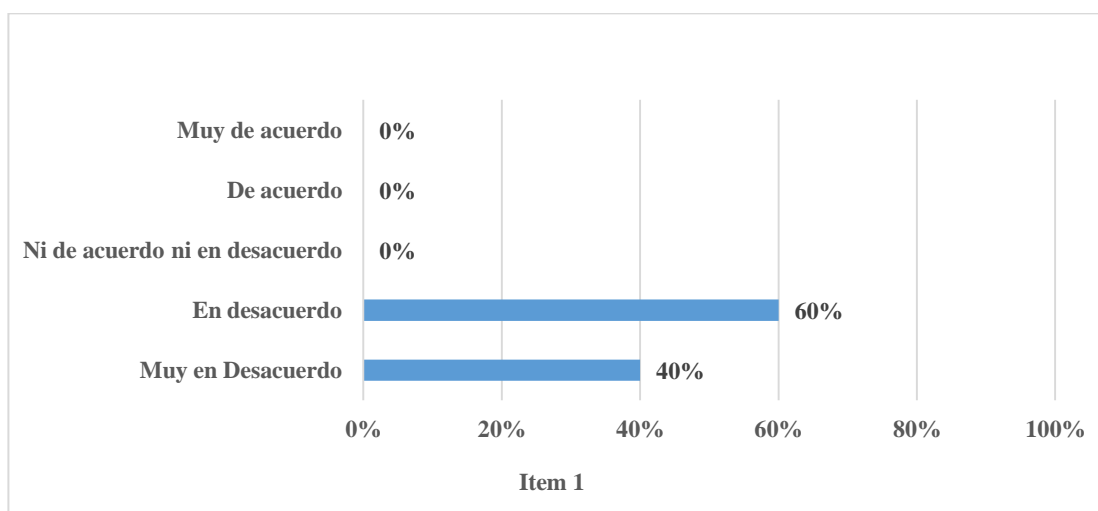
El clima laboral contiene los indicadores: Participación, satisfacción laboral, valoración del trabajo, trabajo en equipo, control y monitoreo, gestión escolar, comunicación y toma de decisiones, en la cual se utilizó la escala de medición: Muy de acuerdo (MDA, 5), de acuerdo (DA, 4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED, 3), en desacuerdo (ED, 2) y muy en desacuerdo (MED, 1).

A continuación, se presenta de forma descriptiva y grafica la respuesta de cada uno de los sujetos de la muestra, tomando en cuenta el instrumento aplicado y el análisis de cada uno de los ítems; destacando que el clima laboral está representado por la percepción que tiene cada integrante de la institución y la visión del personal directivo en desarrollo de la actividades académica y administrativa en el ámbito educativo.

4.3.1.1 Indicador de participación

Figura 1

Indicador participación



Fuente: Base de datos

Interpretación

En la figura 1, se observa los resultados del ítem 1, según muestran los resultados, que la participación no es efectiva entre los integrantes de la institución, por lo que en términos generales el personal docente de estos dos liceos no participa efectivamente en las diversas actividades institucionales, por lo que en términos generales el clima laboral no está siendo favorable. Cabe resaltar que los datos presentados indican que

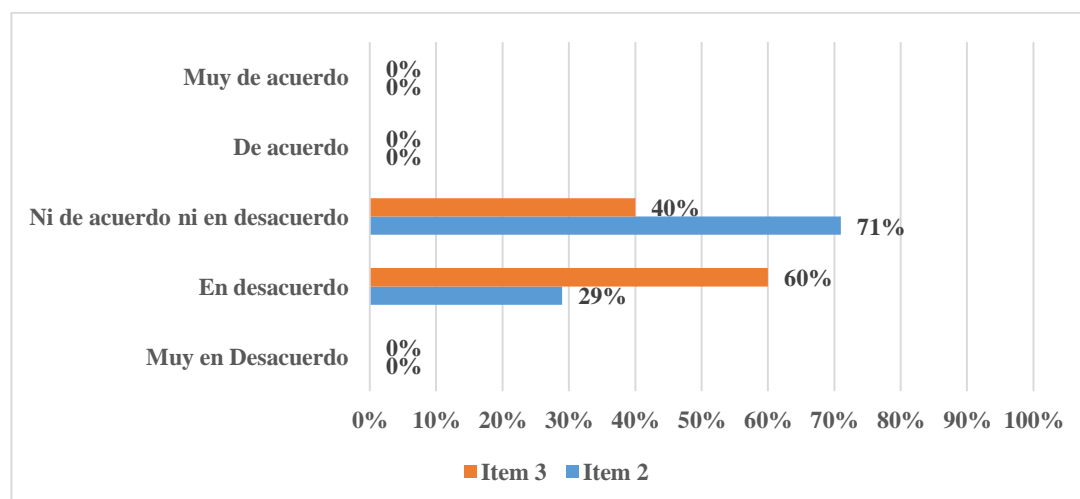
los puntajes mayores se visibilizan como negativos porque tienen en un 60% en desacuerdo y el 40% muy desacuerdo.

Estos resultados son contrarios a lo planteado en el contexto participativo, donde puede definirse la participación como: Una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales (Hermel, 2012).

4.3.1.2 Indicador satisfacción laboral

Figura 2

Indicador satisfacción laboral.



Fuente: base de datos

Interpretación

La satisfacción laboral es el segundo indicador que se encuentra y está relacionado con las cualidades que posee un trabajador hacia sus actividades laborales y factores puntuales tales como, la empresa, supervisor, equipo de trabajo, sueldos, ascensos, situaciones en el lugar de trabajo, entre otros. Así, la satisfacción laboral representa el conjunto de formas que tiene un sujeto hacia la valoración de su trabajo.

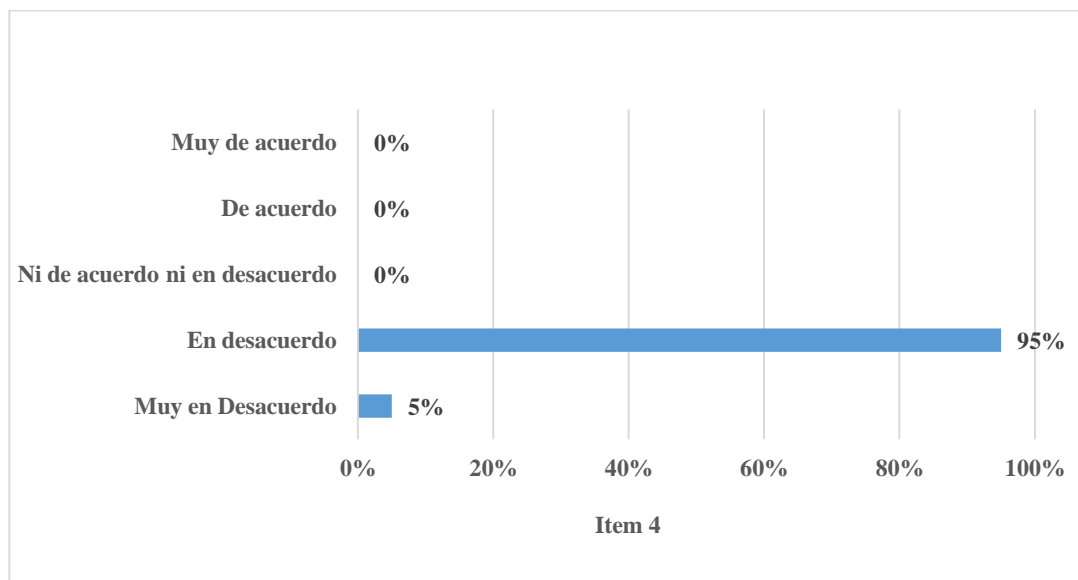
En la figura 2, se evidencian los resultados obtenidos para este indicador destacando en la mayoría de los casos la satisfacción laboral no implica el nivel de identificación con el trabajo y su participación dinámica en él y con la institución. Los porcentajes de respuestas oscilan entre 71% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 60% en desacuerdo.

En los ítems 2 y 3, destacan que la satisfacción laboral representa una respuesta no positiva en cuanto a lo afectivo o emocional hacia el trabajo como un todo, de acuerdo a Brief (2016), considera que la satisfacción laboral surge de los procesos emocionales y cognoscitivos por la cual el individuo valora su participación y experiencia en el ámbito laboral.

2.1.2 Indicador Valoración del trabajo

Figura 3

Indicador valoración del trabajo.



Fuente: base datos

Interpretación

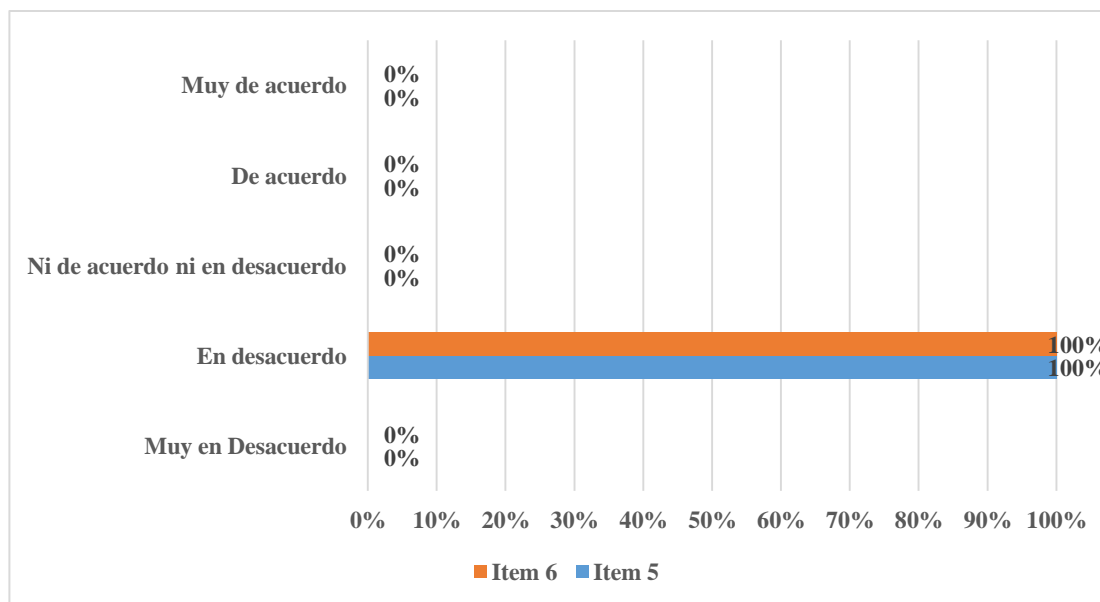
En la figura 3, se muestran los resultados para el indicador valoración del trabajo, ubicándose en la categoría en desacuerdo con respuestas del 95% en dicha categoría. Es importante destacar que el ítem 4, los encuestados consideran que no se cubren sus necesidades y expectativas en el quehacer laboral por parte del equipo directivo.

En consecuencia, la valoración del trabajo establece primeramente el grado de compromiso y ejercicio en determinadas funciones que se encuentran inherentes al cargo del empleado y que esencialmente incide en el impacto de los resultados en las organizaciones educativas, por su relación directa o indirecta en su efectivo funcionamiento. Al establecer esta valoración del trabajo se puede efectuar una agrupación de los diferentes puestos, tomando en cuenta discernimientos iguales y un equilibrio en las mismas (Zerpa, 2018).

4.2.1.3 Indicador Trabajo en Equipo

Figura 4

Indicador trabajo en equipo



Fuente: base de datos

Interpretación

Otro indicador es el trabajo en equipo, es decir, el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo en común. Es un ejercicio directo en el individuo. En la génesis de las primeras sociedades, el ser humano desarrolló habilidades para responder a la supervivencia, precisar las necesidades primordiales y optimizar el bienestar de vida.

En la figura 4, se observa las respuestas entregadas por los sujetos de la muestra, en el cual se expresan las opiniones en la categoría en desacuerdo en un 100%, respectivamente en el ítem 5, lo que indica que los directivos no consideran que el trabajo en equipo consolide el clima laboral en la institucional, igualmente en el ítem 6 un 100% sostienen estar en desacuerdo con el equipo de trabajo consolidado, pues no lo asumen como un recurso para el desarrollo en distintos ámbitos, por lo que exige destrezas en la dirección y consecución de objetivos;

conduciendo a la integración globalizada de los trabajadores hacia la consolidación de metas y objetivos comunes en función de mejorar la educación de calidad, tal como ocurre en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, donde no se obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar a todos los agentes que intervienen en ella.

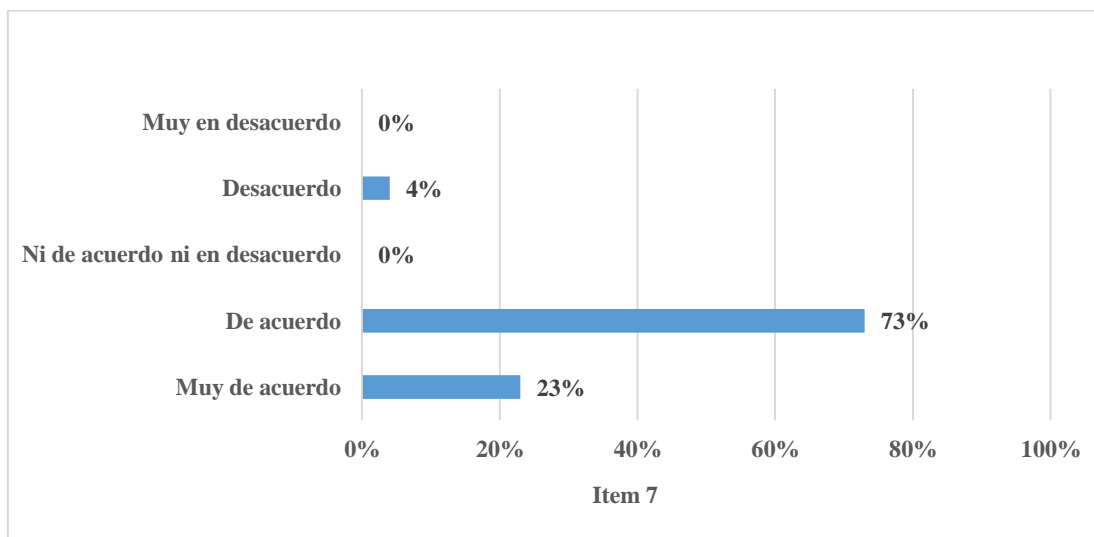
El trabajo en equipo debe conducir a la dinámica que existen entre los seres humanos, y se evidencia que cuando se trabaja en equipo se refuerzan o potencian mejores los resultados. Es relevante acotar que la labor efectuada por los directivos puede optimizar las relaciones entre el personal que tiene a su cargo; dando paso a verdaderas evaluaciones proactivas a sus empleados.

Cuando los empleados se organizan y satisfacen un conjunto de necesidades se producen reacciones positivas que conducen a la consolidación de equipos de trabajo más sólidos y productivos; generando procesos de calidad, cohesión grupal, igualdad de sus integrantes, surgimiento del liderazgo, estilos de comunicación eficientes, entre otros. Es importante acotar que las actividades que desarrollan los equipos, en cierta medida, recae en la conducta de sus miembros, lo que trasporta a considerar que la situación de los sujetos impone condiciones que deben ser tomadas en cuenta en trabajos más efectivos (Vargas, 2017).

4.2.1.4 Indicador control y monitoreo

Figura 5

Indicador Control y monitoreo.



Fuente: base de datos

Interpretación

Otro indicador control y monitoreo están unidos al acompañamiento y asesoramiento que deben recibir el personal directivo de una institución escolar en sus tareas cotidianas; contribuyendo a acercarse más al personal que tiene a su cargo. Fernández (2006), citado por Albañil (2015c), plantea que “el control y monitoreo en las instituciones educativas tienen un fin social aplicado al desarrollo de los recursos humanos” (p. 49). Es decir, el monitoreo en la gestión escolar está más relacionado al ámbito social con énfasis en el talento humano.

De allí que, los procedimientos de control y monitoreo que debe aplicar el personal directivo ofrecen asesorías didácticas al docente por medio de acciones fundamentadas en lograr datos e informaciones relevantes en el mejoramiento de la

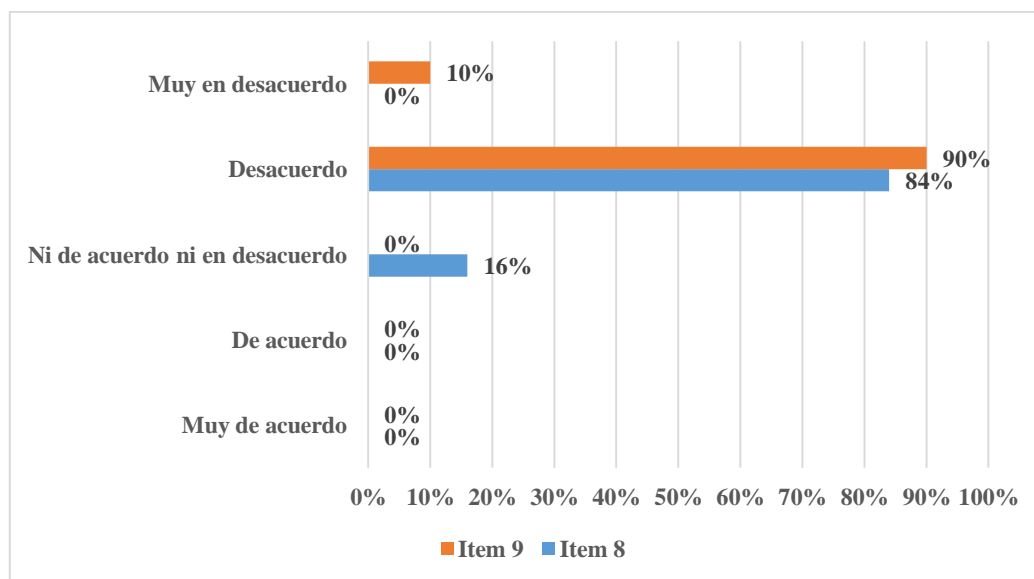
práctica pedagógica; consolidando transformaciones en el comportamiento de los profesionales de la docencia en facilitadores del aprendizaje.

Los resultados para este indicador se visualizan en la figura 5, con un 73% de acuerdo y 23% muy de acuerdo, lo que hace constar que el equipo directivo monitorea y controla las actividades en los ámbitos pedagógicos, académicos y administrativos en los establecimientos escolares en función de fortalecer la educación de calidad, conduciendo a la verificación de las acciones planificadas durante el año, la revisión de aquellas que fueron logradas y no en un lapso determinado.

4.2.1.5 Indicador gestión escolar

Figura 6

Indicador gestión escolar.



Fuente: base de datos

Interpretación

Para el caso del indicador gestión escolar, destaca que el personal directivo debe promover activamente el aprendizaje de lo que sucede en las aulas de clase. Esta situación induce a desarrollar, renovar y reflexionar en el currículo académico en la cual se tome en cuenta los conocimientos especializados en la materia y las recomendaciones a la comunidad, así como también generar los acuerdos con los demás integrantes de la escuela, específicamente con aquellos que le atañe las formas de evaluar fundados en la confianza, el diálogo compartido en búsqueda de soluciones efectivas y benéficas a la institución.

Los resultados para este indicador se visualizan en la figura 6, mostrando la presencia en la institución con resultados negativos en los ítems 8 y 9 con el 84% y 90% en desacuerdo respectivamente, lo que hace constar que los directivos no anticipan conflictos, es decir mediando entre el personal, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva, oportuna y manteniendo relaciones de comunicación y colaboración permanente de la gestión escolar; en la búsqueda de la educación de calidad.

De allí que, la gestión escolar es una manera de percibir, de organizar y dirigir en los establecimientos escolares de la mano con los lineamientos emanados del Ministerio de Educación. Además, debe estar fundamentada en la medida que se acontece, administra y conduce la acción educativa en función de fortalecer la labor del docente y la enseñanza en los estudiantes; conduciendo a procesos proactivos, prácticos, generador de decisiones compartidas, comunicaciones efectivas, liderazgo y relaciones interpersonales más sólidas (Pérez, 2016).

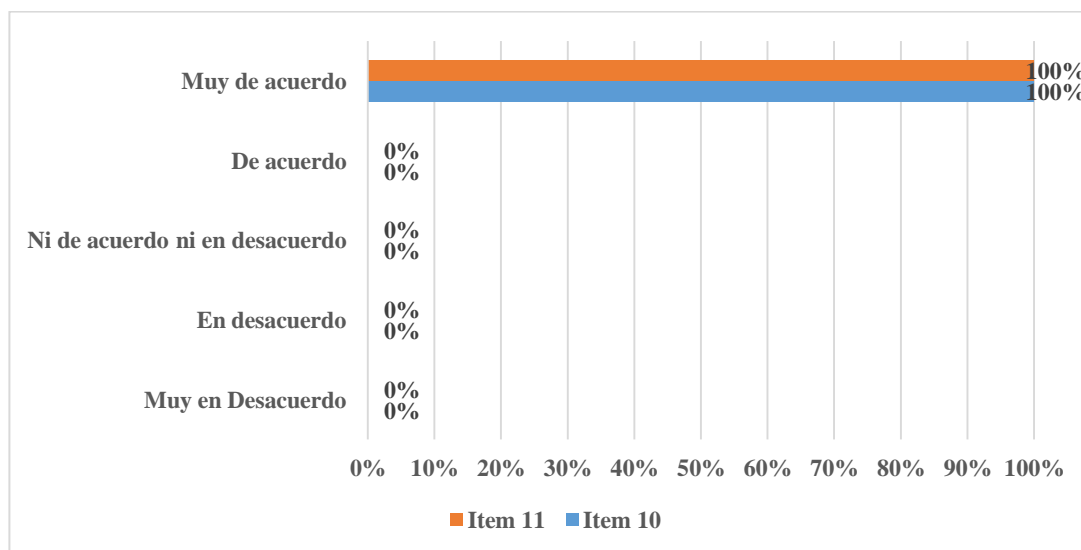
De acuerdo al autor antes mencionado, la gestión escolar está centrada en la organización porque todos los integrantes de la educación deben estar a tono con los cambios y transformaciones que se generan a diario en el entorno escolar; con el objetivo de mejorar las debilidades que generan en el transitar del tiempo; para ello el sistema educativo debe promover el perfeccionamiento continuo de los docentes,

directivos en optimizar la gestión escolar y demás actividades inherentes al quehacer educativo.

4.2.1.6 Indicador comunicación

Figura 7

Indicador comunicación



Fuente: base de datos

Interpretación

En la figura 7, se observa las respuestas entregadas por los sujetos de la muestra, en el cual se indican opiniones en la categoría muy de acuerdo en un 100%, respectivamente los ítems 10 y 11, lo que indica que el equipo directivo mantiene una comunicación efectiva que conduce a las relaciones interpersonales, dado que existe un clima laboral inherente a la comunicación asertiva. Es importante distinguir que el denominador común está focalizada a una comunicación fluida; existiendo una práctica de disposición plena por parte de los directivos de escuchar, dialogar, liderizar y estar atento a las inquietudes del personal a su cargo. Según las afirmaciones de Ansende (2014):

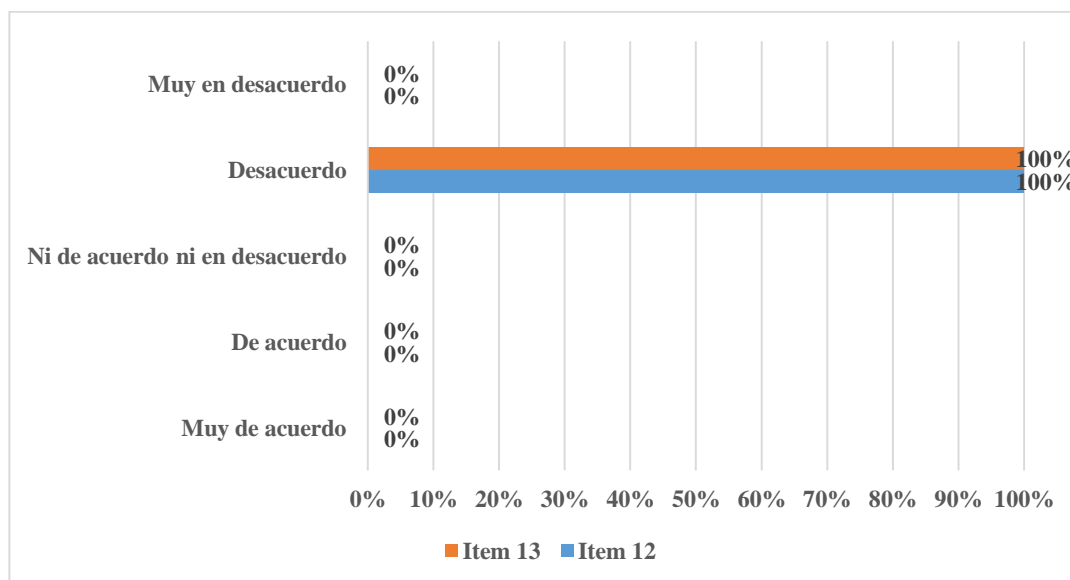
La comunicación en la organización es fundamental para su desarrollo y para su adecuación al entorno y a la globalización. En este sentido, son dos los principios fundamentales que se deben entender para poder desarrollar unas adecuadas estrategias de comunicación que ayuden a mejorar el clima laboral en una organización. Primero, que todo acto y conducta es una comunicación; y segundo, que, en un entorno laboral, en el cual se desempeña y se desarrolla un equipo de trabajo (p.89).

La postura del autor indica que la comunicación es importante en las organizaciones porque accede a la interacción activa y proactiva de sus integrantes; generando espacios abiertos y flexibles en la conducción de las actividades escolares y por ende el mejoramiento de la educación.

4.2.1.7 Indicador toma de decisiones

Figura 8

Indicador toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia. 2020.

Interpretación

En la figura 8, se observan las respuestas entregadas por los sujetos de la muestra, en el cual se visualizan opiniones en la categoría en desacuerdo en un 100%, respectivamente en los ítems 12 y 13, lo que indica que el equipo directivo presenta debilidades en cuanto a toma de decisiones en función de mejorar el clima laboral; obstaculizando el desarrollo de los proyectos en la institución, restringiendo de esta manera, las funciones que cumple el personal docente asociada principalmente al ámbito pedagógico en cuanto a rutinas, planificaciones y experiencias de aprendizaje.

De acuerdo a lo planteado, Benavides (2004) contradice dicho planteamiento por que la toma de decisiones involucra diferentes opciones de solucionar o solventar conflictos en función de aprovechar los beneficios o oportunidades que se encuentran en la institución escolar. En oportunidades la mayoría de los problemas en las organizaciones recurrentes, por lo tanto, la toma de decisiones en conjunto es oportunas para mediar dichas situaciones.

4.2.1.8 Análisis general de los indicadores de la variable 1: Clima laboral.

En la tabla 4, se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos para los indicadores de la variable clima laboral, donde se evidencian porcentajes que están en la categoría en desacuerdo con un promedio de 63% indicando que no existe un buen clima laboral, dado que no permite que los valores personales estén ordenados con la institución, reduciendo la creencia, la coherencia y el sentido. Igualmente, no se sienten bien con el ambiente donde laboren.

Además, ante conflictos y situaciones complicadas, en escenarios con dificultad no dispuestos al diálogo y a la concertación de ideas se debe incorporar la toma de decisiones en la cual se integre propiciar valores positivos en el enriquecimiento de la gestión escolar. Todo esto redundará en establecer armonías, confianza, responsabilidad, sinergias positivas, comunicación, liderazgo proactivo,

aumento de la creatividad, ética, valores y compromiso hacia todas las acciones que se desarrollan en los establecimientos escolares.

Tabla 4
Resumen de porcentajes para la variable clima laboral

Indicadores	Ítem	% Muy de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% Desacuerdo	% Muy en desacuerdo
Participación	1	0%	0%	0%	60%	40%
	2	0%	0%	40%	60%	0%
Satisfacción laboral	3	0%	0%	71%	29%	0%
	4	0%	0%	0%	95%	5%
Valoración del trabajo	5	0%	0%	0%	100%	0%
	6	0%	0%	0%	100%	0%
Trabajo en equipo	7	23%	73%	0%	4%	0%
	8	0%	0%	16%	84%	0%
Control y monitoreo	9	0%	0%	0%	90%	10%
	10	100%	0%	0%	0%	0%
Comunicación	11	100%	0%	0%	0%	0%
	12	0%	0%	0%	100%	0%
Toma de decisiones	13	0%	0%	0%	100%	0%
	Total	17%	6%	10%	63%	4%

Fuente: Elaboración propia. (2021)

4.3.2 Resultados del Análisis de la Variable: Rol del directivo en la educación de calidad

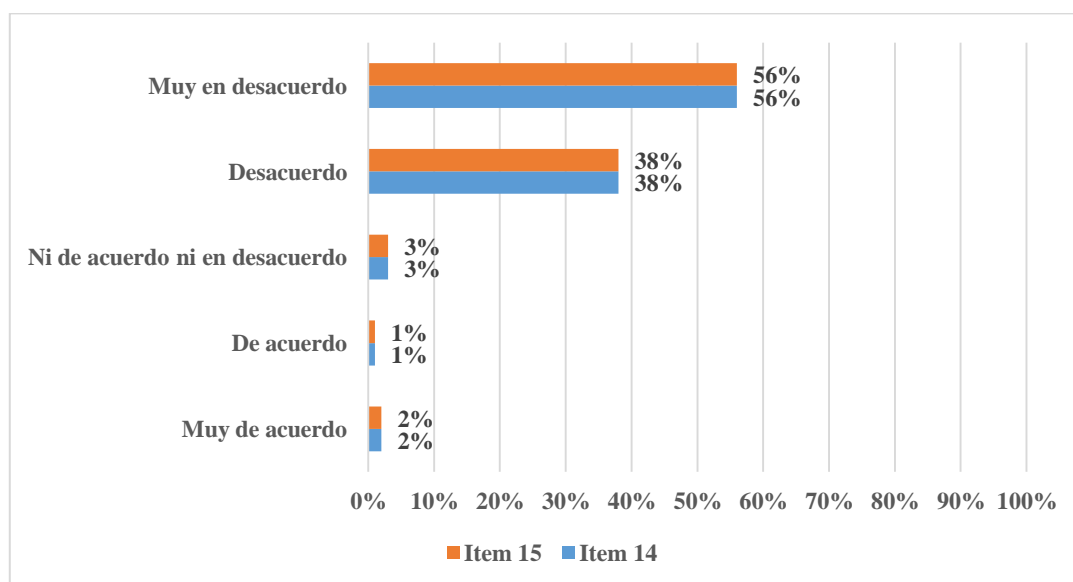
La variable rol del directivo en la educación de calidad contiene los indicadores: reconocimiento, actitud cooperativa, habilidades, liderazgo y motivación en la cual se utilizó la escala de medición ordinal empleando un escalamiento tipo Likert: Muy de

acuerdo (MDA, 5), de acuerdo (DA, 4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED, 3), en desacuerdo (ED, 2) y muy en desacuerdo (MED, 1).

4.3.2.1 Reconocimiento

Figura 9

Indicador Reconocimiento.



Fuente: base de datos

Interpretación

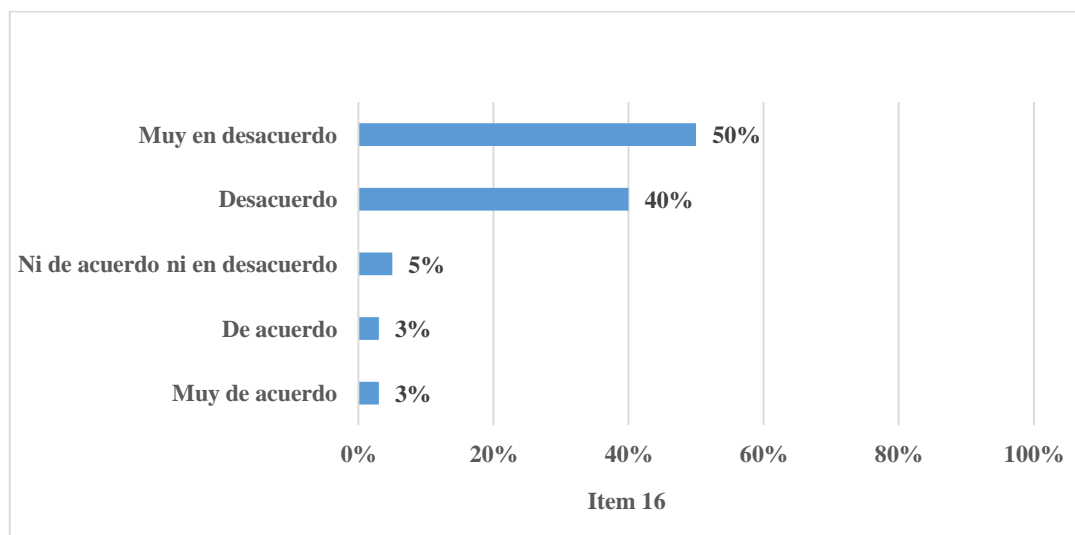
En la figura 9, se observan las respuestas emitidas por los sujetos de la muestra, donde se visualizan las opiniones las cuales se centran estar muy en desacuerdo en un 56% y en un 38% en desacuerdo en los ítems 14 y 15, lo que indica que el equipo directivo presenta debilidades en cuanto a que no da el reconocimiento a las funciones que desempeña el personal que tiene a su cargo, es decir, a nivel social no se reconoce el trabajo que se ejecuta.

Por esto, los directivos tienen a su haber una serie de prácticas que desarrollar y han de transformarse en el eje central de la mejora educativa, la innovación en las escuelas, incorporando con sentido holístico todas las dimensiones y elementos relevantes que su gestión les exige. En atención a esto, la dirección escolar debe dar el reconocimiento desde una perspectiva personalista, no como un concepto unívoco, es enormemente complejo, pero debe considerarse al personal en función de la labor que realiza (Sornosa 2012).

4.3.2.2 Actitud cooperativa

Figura 10

Indicador Actitud cooperativa.



Fuente: base de datos

Interpretación

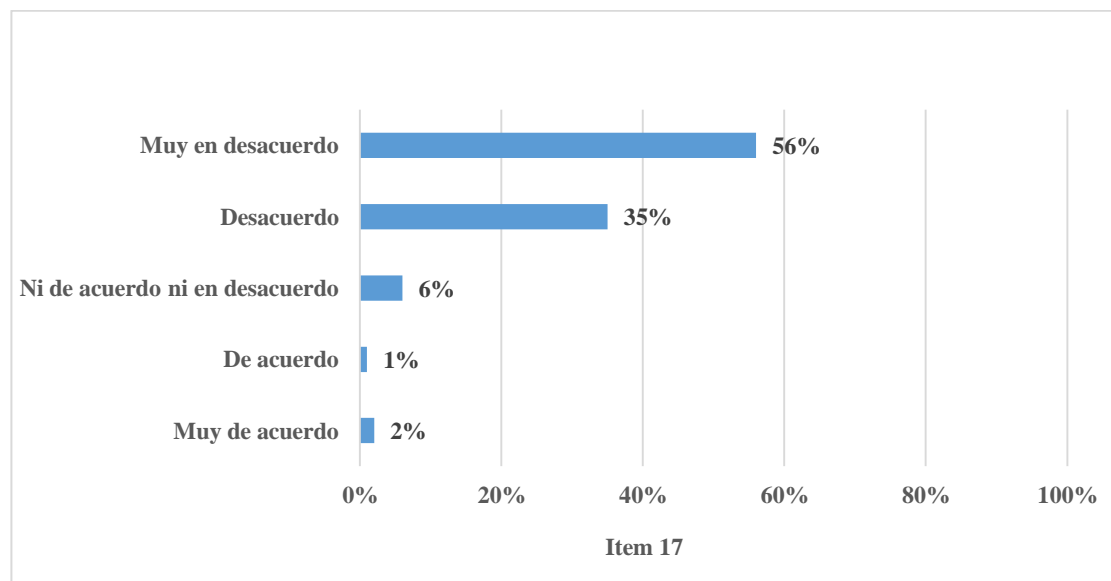
En la figura 10, se visualizan las respuestas emitidas por los sujetos de la muestra, donde el 50% considera muy en desacuerdo y en un 40% en desacuerdo con respecto al ítem 16, lo que indica que el equipo directivo no propicia una actitud cooperativa entre los integrantes de la institución.

La situación antes mencionada, contradice la posición de Santiago (2014b), quien indica la actitud cooperativa por parte del equipo directivo debe estar guiado a los conocimientos, pensamientos y de reflexión. Asimismo, hacer énfasis en el aspecto afectivo, emocional y emotivo en el comportamiento de los integrantes en la consolidación de actitudes positiva en función de alcanzar todos los procesos educativos en optimizar la calidad.

4.3.2.3 Habilidades

Figura 11

Indicador Habilidades



Fuente: base de datos

Interpretación

La figura 11, representa el ítem 17, donde se determinan las respuestas emitidas por la muestra, las cuales tendieron en un 56% muy en desacuerdo y un 35% en

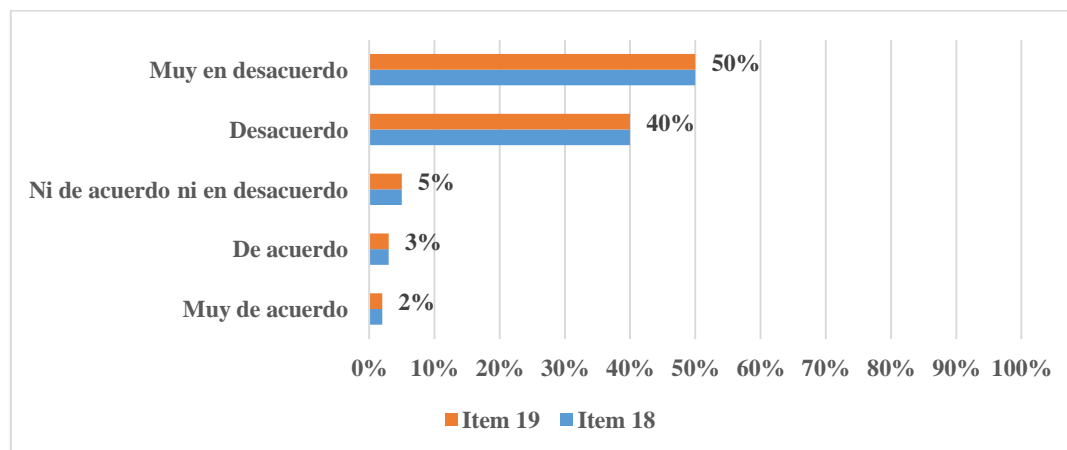
desacuerdo, es decir, el equipo directivo no fortalece las habilidades gerenciales para mejorar el clima laboral.

Estos resultados no coinciden con lo que propone Madrigal (2006), quien considera que el equipo directivo debe manejar con propiedad una serie de destrezas importantes, tales como: el diálogo, efectuar toma de decisiones compartidas, enfrentar los riesgos, tener ingenio para innovar, inventar, organizar, evaluar y planificar la gestión educativa. Además, de fortalecer el liderazgo en los planes, programas, administración del tiempo en la consolidación de equipos de trabajos en la búsqueda de la excelencia educativa.

4.3.2.4 Liderazgo

Figura 12

Indicador Liderazgo.



Fuente: base de datos

Interpretación

En la figura 12, representa los ítems 18 y 19, donde se determinan las respuestas emitidas por la muestra, las cuales tendieron en un 50% muy en desacuerdo y un 40% en desacuerdo, es decir, el equipo directivo de estos liceos carece de un liderazgo efectivo para mejorar el clima laboral.

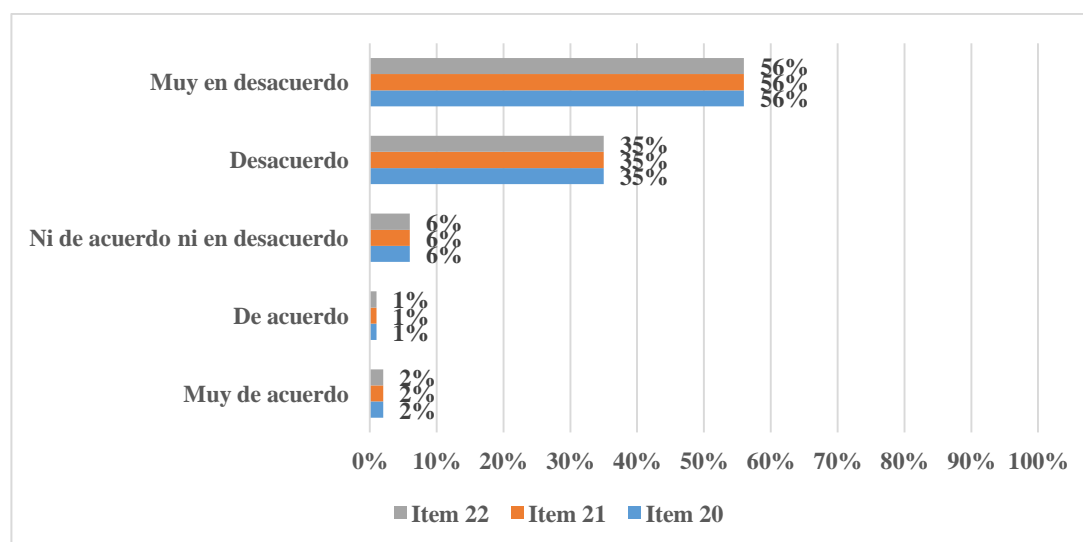
Para el caso del liderazgo educativo, se debe hacer mención de un término que ha cambiado, pasando de estar vinculado a un individuo controlador, donde sus funciones son mediar e inspeccionar las actividades educativas, así como ser un gerente con habilidades inherentes a la gestión, tener la capacidad de cambiar situaciones inesperadas en ambientes gratos, con logros de metas, objetivos, realizando análisis estratégicos en la institución y consolidar tomas de decisiones colaborativas con equipo de trabajos bien constituidos.

La nueva visión de liderazgo en las instituciones escolares marca una discrepancia en los resultados en el rendimiento escolar. Por ello que, un buen directivo, es una persona con cualidades precisas y capaz de integrar los integrantes de la comunidad en las actividades académicas; ser garante en torno a los proyectos de manera colaborativa con incidencia en la toma de decisiones acertadas; de esta idea, se origina el concepto de liderazgo (García, 2012).

4.3.2.5 Motivación

Figura 13

Indicador Motivación.



Fuente: base de datos

Interpretación

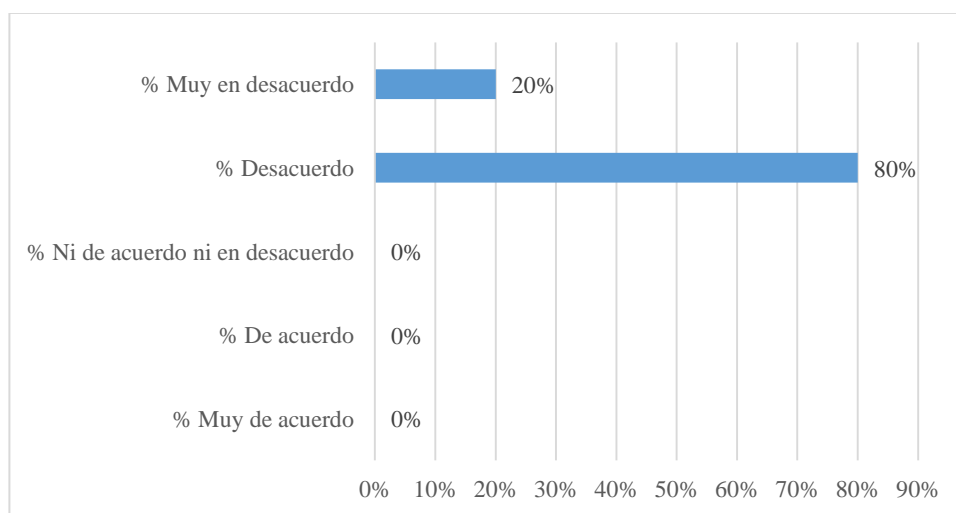
En la figura 13, representa los ítems 20 y 21, donde se determinan las respuestas emitidas por la muestra, las cuales tendieron en un 56% muy en desacuerdo y un 35% en desacuerdo, es decir, el equipo directivo no motiva al personal docente para realizar las actividades académicas de manera idónea.

Lo antes planteado, no representa lo expuesto por Porret (2008) quien considera que la motivación induce, rige y protege el comportamiento del ser humano internamente en la organización. En escenarios laborales, se requiere que los sujetos efectúen el trabajo lo más efectivo posible, para así alcanzar excelentes resultados y que los procesos de motivación sean positivos para cada uno de los trabajadores y puedan sentirse satisfecho en su ámbito laboral. Por ello, el modelo de conducta modifica mucho de un individuo a otro, sin embargo, el proceso por el cual se llega es el mismo.

4.3.2.6 Organización

Figura 14

Indicador Organización



Fuente: base de datos

Interpretación

En la figura 14, representa el ítem 22, donde se determinan las respuestas emitidas por la muestra, las cuales tendieron en un 70% muy de acuerdo y un 30% de acuerdo, es decir, el equipo directivo no motiva al personal docente para realizar las actividades académicas de manera idónea.

Lo antes planteado, no representa lo planteado por Reales, Arce y Heredia (2008) reseñan que la organización educativa implica procedimientos para lograr los objetivos planteados, en las cuales se norma de allí que en las instituciones no se busca integrar un colectivo en la cual se integren papeles diferentes, tales como: estudiantes, docentes, administrativos y comunidad educativa, a fin de garantizar el bienestar, transmisión y producción de saberes.

4.3.2.7 Resultados del análisis estadístico de la variable: Rol del directivo en la educación de calidad

En la tabla 5, se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos para los indicadores de la variable rol del directivo en la educación de calidad, donde se evidencian porcentajes que están en la categoría muy en desacuerdo con un promedio de 54% manifestando que no siempre ejercen una presión constante y no tienden a ordenar actividades para que su equipo cumpla. Además, el 37%, considera estar en desacuerdo en cuanto al rol del directivo, no considera adecuado el desarrollo eficiente de las actividades relacionadas con la praxis educativa, no poseen capacidad organizativa que permita ordenar de forma sistemática las estrategias para ser implementadas de forma oportuna con la correcta utilización de los recursos y la capacidad intelectual tiene que ver con las habilidades cognitivas, por ende, no promueve la actitud cooperativa, el desarrollo de habilidades.

Tabla 5

Resumen de porcentajes para la variable rol del directivo en la educación de calidad

Indicadores	% Muy de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% Desacuerdo	% Muy en desacuerdo
Reconocimiento	2%	1%	3%	38%	56%
Actitud cooperativa	3%	3%	5%	40%	50%
Habilidades	2%	1%	6%	35%	56%
Liderazgo	2%	3%	5%	40%	50%
Motivación	2%	1%	6%	35%	56%
Organización	0%	0%	0%	80%	20%
Total	2%	2%	4%	45%	48%

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Al observar los resultados se puede decir que la variable *rol del directivo en la educación de calidad* no se encuentra presente en el personal de ambas instituciones, requiere mejoras en sus procesos, las cuales al ser atendidas permitirán que llegue a ser excelente.

Tabla 6

Resumen de los porcentajes de las variables: Clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad

VARIABLES	% Muy de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni en desacuerdo	% Desacuerdo	% Muy en desacuerdo
Clima laboral	17%	6%	10%	63%	4%
Rol del directivo en la educación de calidad	2%	2%	4%	45%	48%
TOTAL	10%	4%	7%	54%	26%

Fuente: Elaboración propia. (2021)

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

La prueba estadística se realizó a través del coeficiente de Spearman, según Hernández, Fernández y Baptista (2014d) “son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)” (p.332).

En este sentido, se utilizó el coeficiente de Spearman en la cual se efectuó la indagación del nivel de interdependencia de las variables clima laboral y el rol del directivo en la educación de calidad. Para el estudio de la interrelación dimensional se comparan los indicadores correspondientes a cada variable. La interpretación de los resultados del coeficiente de Spearman parte desde el planteamiento de la hipótesis

La condición para aceptar o rechazar esta hipótesis se establece a través del valor de p; Si $p < 0,05$: se rechaza Si $p \geq 0,05$: se acepta.

De acuerdo a la significancia bilateral que es el valor de p en todas las relaciones este en menor a 0,05, por lo que se rechaza la H_0 y se establece que el clima laboral si influye el rol del directivo en la educación de calidad.

Determinada la hipótesis de trabajo, es importante establecer el nivel de correlación o interdependencia entre variables; mientras más se acerque a 1 el coeficiente de Spearman, mayor será su interdependencia; mientras menos cercano este a 1 el coeficiente, menor será su correlación.

4.4.1 Hipótesis General: Clima laboral – Rol del directivo en la educación de calidad.

Hipótesis alterna H_a

El clima laboral influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca, Chile, 2020.

Hipótesis nula H0

El clima laboral no influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca, Chile, 2020.

Nivel de significación

Nivel de significación teórica $\alpha=0,05$ con un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión

Nivel de significación “ p ” es menor que α , rechazar H_0

Nivel de significación “ p ” no es menor que α , no rechazar H_0

Prueba estadística: Se aplicó el Estadístico rho de Spearman

Tabla 7

Correlación: Clima laboral y rol del directivo en la educación de calidad

		Correlación	Clima laboral	Rol del director en la educación de calidad
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,815**
		Sig (bilateral)		,000
	Rol del director en la educación de calidad	Coefficiente de correlación	,815**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	
		N	80	80
		N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye significativamente el clima laboral sobre el rol del director en la educación de calidad con un valor de 0.815 y que esta es directamente proporcional, también se debe recalcar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca, Chile con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

El clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

4.4.2 Comprobación de Hipótesis Específicas:

4.4.2.1 Hipótesis Específica 1: Clima laboral – Reconocimiento

Hipótesis alterna

El clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Hipótesis nula

El clima laboral no influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Tabla 8

Correlación: Clima laboral – Reconocimiento

Correlaciones		Clima laboral	Reconocimiento
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,784**
	Clima laboral Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Reconocimiento	Coefficiente de correlación	,784**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia. (2021)

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye significativamente la variable Clima laboral y reconocimiento con un valor de 0,784 y

que ésta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado al interior de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca, Chile con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.4.2.2 Hipótesis Específica 2: Clima Laboral- actitud cooperativa

Hipótesis alterna Ha

El clima laboral influye significativamente sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Hipótesis nula Ho

El clima laboral no influye significativamente sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Tabla 9

Correlación: Clima laboral – actitud cooperativa

Correlaciones		Clima laboral	Actitud cooperativa
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,887**
	Clima laboral Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
	Coefficiente de correlación	,887**	1,000
Actitud Cooperativa	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia. (2021).

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye significativamente la variable Clima laboral y actitud cooperativa con un valor de 0,887 y que ésta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado al interior de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca, Chile con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.4.2.3 Hipótesis específica 3: Clima laboral – Habilidades

El clima laboral influye significativamente sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Hipótesis alterna Ha

El clima laboral influye significativamente sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Hipótesis nula Ho

El clima laboral no influye significativamente sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.

Tabla 10
Correlación: Clima laboral –Habilidades

Correlaciones		Clima laboral	Habilidades del equipo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,765**
	<i>Clima laboral</i> Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
	Coeficiente de correlación	,765**	1,000
	<i>Habilidades</i> Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia. (2021)

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye el clima laboral y las habilidades del equipo directivo con un valor de 0,765, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí indicando que el clima laboral que poseen los directivos influye sobre la actitud cooperativa y habilidades con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.4.2.3 Hipótesis específica 4: Clima laboral – liderazgo

Hipótesis alterna Ha

El clima laboral influye significativamente sobre el liderazgo del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule de la provincia de Talca en Chile.

Hipótesis nula Ho

El clima laboral no influye significativamente sobre el liderazgo del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, de la provincia de Talca- en Chile.

Tabla 11
Correlación: Clima laboral – Liderazgo.

Correlaciones		Clima Laboral	Liderazgo	
Rho de Spearman	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,805**
		Sig (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	.
		N	90	90

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia. (2021)

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye significativamente el clima laboral sobre el liderazgo con un valor de 0,805 y que esta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí indicando que el clima laboral influye significativamente sobre el liderazgo del personal docente de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.4.2.4 Hipótesis específica 4: Clima laboral – motivación

Hipótesis alterna Ha

El clima laboral influye significativamente sobre motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule de la provincia de Talca en Chile.

Hipótesis nula Ho

El clima laboral no influye significativamente sobre motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, de la provincia de Talca- en Chile.

Tabla 12
Correlación: Clima laboral – Motivación

Correlaciones		Clima Laboral	Motivación	
Rho de Spearman	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,795**
		Sig (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Motivación	Coeficiente de correlación	,795**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	.
		N	90	90

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia. (2021)

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye significativamente el clima laboral sobre el motivación con un valor de 0,795 y que esta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí indicando que el clima laboral influye significativamente sobre la motivación del personal docente de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.4.2.6 Hipótesis específica 6: Clima laboral – organización del personal

Hipótesis alterna Ha

El clima laboral influye significativamente sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule de la provincia de Talca en Chile.

Hipótesis nula Ho

El clima laboral no influye significativamente sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, de la provincia de Talca- en Chile.

Tabla 13
Correlación: Clima laboral – organización

Correlaciones		Clima Laboral	Organización del personal
Clima laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,988**
	Sig (bilateral)	.	,000
	N	90	90
Organización	Coefficiente de correlación	,988**	1,000
	Sig (bilateral)	,000	.
	N	90	90

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia. (2021)

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que influye significativamente el clima laboral sobre la organización con un valor de 0,988 y que esta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí indicando que el clima laboral influye significativamente sobre la organización del personal del personal docente de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

Tabla 14
Resumen de las correlaciones de la variable con los indicadores

	<i>Indicadores</i>	<i>Clima laboral</i>	<i>Rol del director en la educación de calidad</i>	<i>Reconocimiento</i>	<i>Actitud cooperativa</i>	<i>Habilidades del equipo</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Motivación</i>	<i>Organización del personal</i>
Rho de Spearman	<i>Clima laboral</i>	1,000	,815**	,784**	,887**	,765**	,805**	,795**	,988**
	<i>Rol del director en la educación de calidad</i>	,815**	1,000	--	--	--	--	--	--
	<i>Reconocimiento</i>	,784**	--	1,000	--	--	--	--	--
	<i>Actitud cooperativa</i>	,887**	--	--	1,000	--	--	--	--
	<i>Habilidades del equipo</i>	,765**	--	--	--	1,000	--	--	--
	<i>Liderazgo</i>	,805**	--	--	--	--	1,000	--	--
	<i>Motivación</i>	,795**	--	--	--	--	--	1,000	--
	<i>Organización del personal</i>	,988**	--	--	--	--	--	--	1,000

Fuente: Elaboración propia. (2021)

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

Una vez expuestos los resultados y la prueba estadística se realizó la comprobación de hipótesis o discusión de cada uno de los objetivos planteados tomando como referencia los antecedentes presentados al inicio de la investigación, los cuales permiten confirmar los resultados obtenidos:

Con respecto a la hipótesis general, en la investigación se buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020”. Para ello fue necesario plantear el objetivo general “Determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca en Chile, 2020”. Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020, con una correlación de 0,815 y con un nivel de confianza del 95%. En este caso se debe destacar que en toda organización el clima laboral debe estar

alineado con el rol directivo en la educación de calidad para obtener resultados efectivos en la praxis educativa. Para darle fundamento a este objetivo se toma como referente el antecedente de Flores (2017) en su estudio titulado “El clima laboral influye sobre el rol directivo en la educación de calidad (Caso: Colegio Diferencial Amapolas, comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana-Chile)”.

El objetivo fue analizar el clima laboral influye sobre el rol directivo en la educación de calidad en el Colegio Diferencial Amapolas, comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana-Chile. Cuya correlación fue de 0,90; y con un nivel de confianza del 95%. Concluyendo que el directivo sólo algunas veces utiliza los procesos motivacionales en función al desempeño laboral de los trabajadores y no hace público el reconocimiento como estímulo a los mismos, pocas veces motiva al crecimiento profesional y laboral. El clima laboral que maneja el rol del directivo no es el más apropiado en beneficio del colectivo, los procesos motivacionales, que utiliza no están bien definidos dentro del clima laboral de la institución.

La hipótesis específica 1, el estudio buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para ello fue necesario plantear el objetivo específico “Identificar la influencia del clima laboral sobre el reconocimiento del equipo docente en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”.

Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020 con una correlación de 0,784 y con un nivel de confianza del 95%. Para darle fundamento a este objetivo se toma como referente a Huaita y Luza (2018), en el artículo científico titulado “El clima laboral y el reconocimiento del equipo docente en instituciones educativas públicas” concluye el nivel de predicción es a un nivel estadístico significativo ($p < 0,05$), dado que la

variable independiente (clima laboral), explica el 50,6% de la varianza de la variable dependiente (reconocimiento del equipo. De acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral influye significativamente en el reconocimiento del equipo. Los directivos deben poseer las habilidades y destrezas para crear los espacios precisos donde su rol sea de orden superior, para acrecentar la toma de decisiones, comunicación, organización, liderazgo e incrementar la educación de calidad. Su desempeño se centra en actuar con base a dar resultado con respecto a los procesos administrativos, asimismo, a la aplicación de métodos, técnicas y recursos que favorezca la construcción del conocimiento institucional.

La hipótesis específica 2, en la investigación se buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para ello fue necesario plantear el objetivo específico “Establecer la influencia del clima laboral sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad”. Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020 con una correlación de 0,765y con un nivel de confianza del 95%.

Para darle fundamento a este objetivo se toma como referente a Medina (2017) su estudio titulado “Clima laboral su relación con la actitud cooperativa del equipo directivo en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito”, cuyos resultados emitidos, plantean una correlación significativa ($r_s=0,749$, $p<0,05$) entre las variables planteadas, es decir, el manejo de interacciones con el clima laboral su relación con la actitud cooperativa del equipo directivo, por parte del personal docente, desempeño laboral, razón por la cual es fundamental crear espacios en el entorno escolar donde la convivencia, mediación y la comunicación sean los ejes del trabajo que a su vez se verá reflejado en el entorno educativo. Por ende, los equipos directivos deben guiar, asesorar y liderizar a todos los integrantes de los

establecimientos escolares. También, fortalecer la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, entre otros elementos importantes para alcanzar la calidad educativa.

La hipótesis específica 3, en la investigación se buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para ello fue necesario plantear el objetivo específico “Establecer la influencia del clima laboral sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre las habilidades del equipo directivo del equipo directivo en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020 con una correlación de 0,765y con un nivel de confianza del 95%.

Para darle fundamento a este objetivo se toma como referente a lo planteado por el Ministerio de Educación de Chile (2015b), al referirse a las habilidades como capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Es decir, las habilidades que están inherentes al comportamiento y metodologías que acceden a efectuar las actividades con el propósito de lograr objetivos y fines propuestas en la institución. Significa que el equipo directivo debe valerse de muchas habilidades que le conduzcan a desarrollar una gestión educativa de calidad; reforzando constantemente la reflexión, el análisis, la creatividad, la imaginación y la innovación dentro y fuera de la escuela.

La hipótesis específica 4, en la investigación se buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre el liderazgo del personal directivos en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para ello fue necesario plantear el objetivo específico “Determinar la influencia del clima laboral sobre el liderazgo del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule. Para

establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre el liderazgo del personal directivo con un valor de 0,805 y que esta es directamente proporcional, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí.

Para darle fundamento a este objetivo se toma como referente a Prado, (2016), postula en su tesis titulada *Relación entre clima laboral, liderazgo y motivación en los docentes de la Universidad César Vallejo de Trujillo*, entre sus conclusiones el investigador precisa lo siguiente:

a) existe una vinculación altamente significativa entre clima laboral, el liderazgo y la motivación personal, postulando el investigador que el ambiente laboral en la referida empresa se conduce en términos adecuados, siendo ello un indicio que el desempeño laboral es adecuado en el personal docente, b) el 41.67% de docentes perciben al clima laboral como nivel alto y el 58.33% de los encuestados lo considera como un nivel medio, por lo que se infiere que el clima en la interna de la corporación es buena y aceptable, y c) el 58.33% de los docentes consideran que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto y el 25% sostienen que se encuentran en un nivel medio y finalmente un 16.67% afirman que se encuentran en un nivel bajo. (p.125).

La hipótesis específica 5, en la investigación se buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para ello fue necesario plantear el objetivo específico “Establecer la influencia del clima laboral sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre la motivación del personal del equipo directivo en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020 con una correlación de 0,795 y con un nivel de confianza del 95%.

Para darle fundamento a este objetivo, Tovar (2013) plantea que los factores que inciden en el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores de

cualquier organización, un equipo de trabajo en el que sus miembros están motivados a trabajar exitosamente, por ende, representa un factor importante dentro del rol del directivo, razón por la cual constituye el compromiso, responsabilidad, colaboración, trabajo en equipo, estímulo, innovación y creatividad de cada uno de los trabajadores en el desempeño que realiza dentro de la misma. Así como también, la interacción que se tiene con el gerente respecto al clima laboral, ayudas personales y profesionales, realimentación del trabajo ejercido, fortalezas, debilidades, entre otros de manera cordial, amable y debidamente comunicados al trabajador.

La hipótesis específica 6, en la investigación se buscó probar que: “El clima laboral influye significativamente sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para ello fue necesario plantear el objetivo específico “Establecer la influencia del clima laboral sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule”. Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que influye significativamente el clima laboral sobre la organización del personal del equipo directivo en los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca en Chile, 2020 con una correlación de 0,795 y con un nivel de confianza del 95%.

De allí que se sustenta en autores como Borjas y Vera (2012), reseñan que “la estructura organizacional, debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia” (p.81). En otras palabras, la organización le corresponde facilitar los procesos, excluir trabas, proporcionar la claridad del trabajo, optimizar las actividades de manera virtuosa y alcanzar un nivel de efectividad y eficacia; conduciendo a la organización en una alta calidad productiva.

En consecuencia, la organización educativa en el rol del directivo constituye la integración de un colectivo en la cual se integran papeles diferentes, tales como: estudiantes, docentes, administrativos y comunidad educativa, cuya finalidad es garantizar el bienestar, transmisión y producción de saberes. En la misma se juegan factores externos que refieren a las condiciones físicas de los establecimientos y los factores internos que reseñan al talento humano que participan e integran la institución.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El clima laboral influye significativamente sobre el rol del director en la educación de calidad con un valor de 0,815 y que esta es directamente proporcional, aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca.

SEGUNDA: El clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento con un valor de 0,784 y que ésta es directamente proporcional, con un valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado al interior de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell.

TERCERA: El clima laboral influye significativamente sobre la actitud cooperativa con un valor de 0,887 y que esta es directamente proporcional, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí.

CUARTA: El clima laboral influye significativamente sobre las habilidades del equipo con un valor de 0,765 y que esta es directamente proporcional, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí.

QUINTA: El clima laboral influye significativamente sobre el liderazgo del equipo con un valor de 0,805 y que esta es directamente proporcional, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí.

SEXTA: El clima laboral influye significativamente sobre la motivación del equipo con un valor de 0,795 y que esta es directamente proporcional, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí.

SEPTIMA: El clima laboral influye significativamente sobre la organización del personal con un valor de 0,988 y que esta es directamente proporcional, debido a que el valor de significancia es $< 0,05$ y aceptando que las variables tienen relación entre sí.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se propone a los directivos poseer un conjunto de destrezas o tácticas que le permitan guiar equipos de trabajo con el propósito que la institución funcione de manera excelente. Para ello, es preciso desarrollar prácticas personales como el liderazgo efectivo en la cual participan activamente el personal que tiene a su cargo, con vibras positivas, sinérgica y garantes de un buen trabajo. También es importante promover una buena comunicación que permita fomentar el trabajo en equipo y toma de decisiones con el fin que exista una cohesión en todas las actividades que se realizan en el establecimiento por medio del sentido de pertenencia, mayor productividad laboral en funciones de los miembros de la comunidad escolar. Esto aunado a una toma de decisiones compartidas en la cual se acuerden todas las acciones que conduzcan a mejorar el clima laboral de la organización. Estas acciones, se sugiere se incluyan dentro del PEI y PME del establecimiento. Promover, por parte del DAEM, asistencia técnica a las zonas vulnerables para que tengan la oportunidad de participar y mejorar los procesos de comunicación, liderazgo y toma de decisiones asertivas y así, consolidar escenarios más armónicos, agradables y proactivos. Asimismo, incorporar la optimización de los PEI y el PME como una herramienta de consolidación de todas las acciones que se desarrollan en el establecimiento educativo, donde cada integrante es protagonista de sus espacios y por ende, propiciador de cambios y transformaciones para las mejoras educativas.

SEGUNDA: Se sugiere al Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM promover las habilidades y destrezas para la conducción de un buen desempeño tomando en cuenta las recompensas y la producción académica de los docentes en busca del fortalecimiento de la calidad educativa.

TERCERA: Se sugiere al Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM enfatizar sobre la importancia de las actividades cooperativas entre el personal directivo de la comuna, enfatizando que son el motor fundamental para el logro de objetivos. Esta idea debe ser transmitida en todo momento por lo cual se construye una forma de trabajo basado en un esfuerzo mancomunado.

CUARTA: Se sugiere al Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM realizar capacitaciones para los directores de las instituciones educativas que orienten sobre las habilidades del equipo directivo en el monitoreo del proceso de enseñanza y el desarrollo y gestión de la organización. Además se sugiere implementar asistencia técnica y metodológica en el manejo del clima laboral en función de fortalecer una comunicación horizontal, trabajo colaborativo y mejoras en la calidad educativa.

QUINTA: Se sugiere al DAEM entregar a los líderes directivos de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca cursos de capacitación a través de asistencia técnica educativa, basados en herramientas de liderazgo para garantizar el desarrollo de sus capacidades intelectuales y el cumplimiento de la visión institucional

SEXTA: Se sugiere al DAEM entregar a los líderes directivos de en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca cursos de capacitación basados en herramientas de motivación para garantizar el desarrollo de las habilidades y destrezas. Esto ofrece la oportunidad de conseguir efectos más allá de las potencialidades de los miembros de la institución a través de actividades que favorezcan la innovación, creatividad, liderazgo, actitud cooperativa y la motivación.

SÉPTIMA: Se sugiere a la SEREMI de Educación normar la adjudicación de proyectos de capacitación al personal directivo, dando especial relevancia a la organización del personal. El DAEM, en conjunto con el equipo directivo, deben organizar, supervisar y formar capacitación relacionada con la comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones de poner en práctica la correspondencia con el cumplimiento de las actividades en su propio desempeño y el liderazgo ejercido por el gerente.

REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016a). *Trabajo en equipo y clima organizacional (estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>.
- Albañil, A. (2015a,b,c). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis de Maestría, Universidad de Piura. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf.
- Arias, F. (2016a). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración*. (7ma. ed.). Caracas: Episteme. ISBN: 980-07-3868-1.
- Aroca, A. (2012). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- Ansende, J. (2014). *Comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Ávila, O. (2014). *Gestión escolar y la gerencia*. Madrid: Noreca.
- Benavides, U. (2004). *Clima organizacional y toma de decisiones*. España: Espasa.
- Boland, O. (2014). *La comunicación*. (3era. Ed.). México: Trillas.
- Borjas, F. y Vera, J. (2012). *Funciones gerenciales del director escolar*. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>.
- Brief, A. (2016). *Actitudes dentro y alrededor de las organizaciones*. EEUU: Utah: Publicaciones Sage.
- Brutnin, P. (2016). *Satisfacción laboral*. (4ta. Ed.). Barcelona: Planeta.

- Caballo, V. (2011). *Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales*. Editorial Siglo XXI. Madrid. España.
- Calderón, P. y Piñeiro, N. (2003). *Metodología de la investigación científica*. Selección de lecturas. Ciudad de la Habana.
- Calero, L. (2012). *Clima laboral*. Buenos Aires: Trillas.
- Cameron, T. (2014). *Habilidades gerenciales*. (3era. ed.). Buenos Aires: Océano.
- Campos, F., Valdés, R. y Ascorra, P. (2019). *¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. Calidad en la educación* [online]. 2019, n.51, pp.53-84. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652019000200053
- Cerda, H. y Parada, M. (2018). *Clima laboral y engagement aplicado en la empresa Coopelan Ltda*. Tesis de grado, Universidad de Concepción Campus Los Ángeles, Los Ángeles-Chile. Recuperado de: <http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/3313/4/Cerda%20Gallegos%20-%20Parada%20Pino.pdf>
- Certo, H. (2014). *Toma de decisiones*. (8va. ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Chávez, I. (2010). *Toma de decisiones en el rol de directivos*. Colombia: Planeta.
- Chiavenato, I. (2009a). *Administración de recursos humanos*. (8va. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos humanos*. (10ma. ed.). México: McGraw Hill.
- Claret, A. (2012). *Cómo hacer y defender una tesis*. (5ta. ed.). Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Córcega, B. y Subero, V. (2015). *Clima organizacional y liderazgo*. (4ta. ed.). España: Paidós.
- Cuellar, C. (2018). *Equipos Directivos de Escuelas Básicas Municipales: Quiénes son y cómo apoyan la Labor Docente*. Tesis Doctoral, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile. Recuperado de: <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/24435/DEDUCuellarB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Daft, R. (2016). *Teoría y diseño organizacional*. (8va. ed.). México: International Thomson.
- Delgado, G. (2014). *Percepción de directores y profesores referida al liderazgo ejercido por el director. Tesis de grado, Universidad Pontificia Universidad Católica de Chile*. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21590/TESIS%20FINAL%20GUSTAVO%20DELGADO%20JUNIO%202014.pdf>
- Fabelo, J. (2016). *La educación y los valores. Desafíos actuales*. España: Romor.
- Ferrán, Y. (2012a). *Estadística descriptiva*. Madrid: Limusa.
- Flores, L. (2017). *El clima laboral influye sobre el rol directivo en la educación de calidad (Caso: Colegio Diferencial Amapolas, comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana-Chile)*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Chile.
- Forehand, N. y Gilmer. B. (1965). *Clima laboral*. (2da. ed.). México: Trillas.
- Fuentes, C. (2016). *Espacios dialógicos en la educación directiva*. México: McGraw Hill.
- García, A., Hernández, M., y García, J. (2016). *Clima organizacional*. (5ta, ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- García, F., Boom, E., y Molina, S. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del Cesar - Colombia*. Revista Científica Visión de Futuro, 21 (2), 1-21. ISSN: 1669-7634. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357955446001>.
- García, I. (2012). *Liderazgo distribuido. Una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. Omnia, 16(3).
- García, I., Hernández, L. y García, O. (2015). *Proceso de comunicación*. (4ta, ed.). México: McGraw Hill.
- Gonçalves A. (2009). *Dimensiones del clima organizacional*. La Habana: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Gouran, D. (2012). *La comunicación y decisiones de mercado*. California: Prager.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad total y productividad*. (4ta. ed.). México: McGraw-Hill.

- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014a,b,c,d). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.). México: McGraw Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9
Recuperado de:
https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, S., Fernández, A. y Lucio, R. (2014). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, U. (2014). *Los directivos y funciones administrativos*. Chile: Editores.
- Hermel, T. (2012). *Clima laboral y la participación*. Colombia: Planeta.
- Huaita, M. y Luza, F. (2018a). *El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas*. INNOVA, Research Journal, Vol. 3, No. 8.1, pp. 300-312. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>.
- Jara, D. (2018). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño directivo de los establecimientos educativos de Linares-Talca*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile.
- López, I. y López, M. (2019a). *El rol de la gestión directiva en los resultados educativos*. Revista Espacio, Vol. 40 (N°36). Año 2019. Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>
- Luza, F. (2018a). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*. Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo. Disponible: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5311/Luza_CFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Martínez, J. (2016). *Clima organizacional*. México, México.
- Madrigal, J. (2006). *Funciones del directivo escolar*. México: Grijalbo.
- Medina, A. (2017). *Clima laboral su relación con la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/10644/5611/1/T2266-MDTH-Medina-Incidencia.pdf>

- Ministerio de Educación de Chile. (2005a,b,c). *Marco para la buena dirección. criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeño*. Chile: I.S.B. N. N°: 956-292-106-9. Recuperado de: http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015a,b,c). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. (1era. Ed.), Chile: Imprenta Maval Ltda. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- O'leary, E. (2000). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid: Editor Pearson. ISBN 842053062X, 9788420530628.
- Orozco, Toro y Villate (2009). *¿Calidad de la Educación o Educación de Calidad? Una Preocupación más Allá del Mercado*. Revista Iberoamericana de Educación. N.º 51 (2009), pp. 161-181. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie51a08.pdf>
- Ortega, I. (2017). *Efectividad de la evaluación en la ejecución del diseño curricular en educación básica*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3era, ed). Caracas: FEDEUPEL. Disponible: <https://drive.google.com/file/d/0B1sTcIvKGVSYOVVkaGlkY3Fobkk/view>.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 493-505. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es.
- Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y postgrado, 21(2), 231-248. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es.
- Pérez, E. (2016). *La gestión escolar*. España: Espasa.
- Prado, B. (2016). *Relación entre clima laboral, liderazgo y motivación en los docentes de la Universidad César Vallejo de Trujillo, 2016*. Universidad César Vallejo, Perú.

- Porret, J. (2008a). *Motivación y liderazgo*. Buenos Aires: UNIPE.
- Quispe, J. (2014a). *Clima organizacional*. México: McGraw Hil.
- Ramery E. (2017). *La Satisfacción Laboral del Director Escolar y los Docentes en los Centros de Secundaria de Orlando, Florida*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén. Disponible: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/892/1/Tesis%20Doctoral%20de%20Eileen%20Ramery-Gelpi.%201.15.2017%20Corregida.pdf>.
- Ramírez, V. (2012). *Líder educativo*. (3era. Ed.). México: Planeta. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.
- Reales, L., Arce, J. y Heredia, F. (2008). *La Organización educativa y su cultura: Una visión desde la postmodernidad*. Laurus, vol. 14, núm. 26, enero-abril, 2008, pp. 319-346, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>.
- Reig, L. (2015). *Clima laboral en la satisfacción laboral*. Colombia: Angosta editores.
- Rivera, P. (2017). *Educación inclusiva y formación inicial docente. Una experiencia en la región de Coquimbo, Chile*. Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá. Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/38236/Tesis%20Pabla%20Rivera%20Iribarren.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. (2004a). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Tesis de magíster, Universidad de las Fuerzas Armadas (Espe), Sangolquí-Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Ruiz, C. (2016). *Instrumentos de investigación educativa, procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto: CIDEG ediciones.
- Ruiz, J. (2012). *Gerencia de la Universidad para el Siglo XXI y la Postmodernidad*. Caracas. Italgrafía. C.A.
- Salas, J., Lucín, R. (2013). Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”. Tesis de Maestría, Universidad Católica

de Santiago de Guayaquil. Disponible:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2421/1/T-UCSG-POS-MAE-45.pdf>.

- Sanhueza, D. (2016). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Caso: directivos de la Escuela Vicente Sepúlveda Rojo, Comuna de Copiapó, Provincia de Copiapó, Región de Atacama, Chile*. Tesis Doctoral, Universidad de Chile.
- Santiago, J. (2014). *Las actitudes cooperativas: Un enfoque alternativo para que los docentes evalúen el aprendizaje en el aula de educación primaria*. Tesis de Maestría, Universidad Interamericana para el Desarrollo. Recuperado de: http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/tesis_final_jorge_stgo_hdez-1.pdf.
- Sornosa, U. (2012). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. España: Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Supo, J. (2014). *Seminarios de investigación científica: Metodología de la investigación para las ciencias de la salud*. Volumen 2 de Metodología de la investigación para las ciencias de la salud. (E. 2. Bioestadístico, Ed.) Createspace Independent Publishing Platform.
- Tamayo y Tamaño, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. (5ta. ed.) México. Editorial Limusa.
- Tejera, C. (2017). *Relaciones entre comunicación y educación para la formación de habilidades comunicativas*. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Málaga: Eumed.net.
- Torres, C. (2017). *Análisis de la calidad educativa en andalucía desde la perspectiva del profesorado de educación primaria*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla. Disponible: [file:///C:/Users/Marlenis/Downloads/01.Tesis%20Doctoral%20\[Crist%20B3bal%20Torres%20Fern%20A1ndez\]%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Marlenis/Downloads/01.Tesis%20Doctoral%20[Crist%20B3bal%20Torres%20Fern%20A1ndez]%20(3).pdf)
- Tovar, D. (2013). *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A.* Universidad José Antonio Páez, Escuela de Relaciones Industriales. Recuoerado de: <https://docplayer.es/3701992-Plan-de-incentivos-laborales-como-impulso-motivacional-para-los-trabajadores-del-departamento-de-recursos-humanos-de-la-empresa-febeca-c-a.html>.

- Urcola, D. (2011). *Factores de la satisfacción laboral*. Buenos Aires: Editorial UNIPE
- Vallellano, M. (2019a). *La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/59695/1/T41873.pdf>.
- Van de Velde (2013). *Reto para la educación en Nicaragua 2013: construir calidad educativa, basada en cooperación genuina*. Estelí: ABACOnRed
- Vargas, H. (2017). *Liderazgo*. Colombia: Ediciones.
- Vivas, A. (2019). *Educación en la globalización*. Buenos Aires: Trillas.
- Weintein, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas*. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Zans, A. (2017). *Clima laboral, sobre el rol directivo en la educación de calidad de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNA- Managua período 2016*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Disponible: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>
- Zerpa, R. (2018). *Valoración del trabajo en organizaciones inteligentes*. México: Trillas.

APÉNDICES

APÉNDICE 1
Matriz de Consistencia – Informe Final de Tesis

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA	RECOMENDACIONES
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020?</p> <p>2. INTERROGANTES SECUNDARIAS</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar Determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Identificar la influencia del clima laboral sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>2. Establecer la influencia del clima laboral sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL. El clima laboral influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. El clima laboral influye significativamente sobre el reconocimiento del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>2. El clima laboral influye significativamente sobre la actitud cooperativa del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p>	<p>VARIABLES</p> <p>Variable independiente (X)</p> <p>X1 Clima laboral</p> <p>Indicadores</p> <p>Participación Satisfacción laboral Valoración del trabajo Trabajo en equipo Control y monitoreo Gestión escolar Comunicación Toma de decisiones</p> <p>Variable dependiente (Y)</p> <p>Y1 Rol del directivo en la educación de calidad</p> <p>Indicadores</p> <p>Reconocimiento Actitud Cooperativa Habilidades Liderazgo Motivación Organización</p>	<p>- Tipo de Investigación. Investigación básica</p> <p>- Diseño de Investigación. No experimental</p> <p>- Ámbito de Estudio. Liceo Héctor Pérez Biott y Liceo Carlos Condell, ubicados en la ciudad de Talca de la Región de Maule-Chile</p> <p>- Población. 80 docentes</p> <p>- Muestra 80 docentes la técnica de muestreo es censo poblacional, es decir se toma como muestra la totalidad de la población.</p> <p>- Técnicas de recolección de datos. La encuesta</p> <p>- Instrumentos Cuestionario con escalamiento tipo Likert</p>	<p>1. Se propone a los directivos contar con una serie de habilidades que le permita coordinar equipos de trabajo que funcionen de la mejor forma.</p> <p>2. Se propone a los directivos contar con una serie de habilidades que le permita coordinar equipos de trabajo que funcionen de la mejor forma.</p> <p>3. Se debe extirpar la rutina e invariabilidad de un puesto de trabajo inyectando un poco de humor persiguiendo los objetivos organizacionales y asegurando un incremento en la satisfacción del personal docente y administrativo.</p> <p>4. Se solicita a los directivos dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los docentes, administrativos y directivos por lo se debe crear un taller para dar tips de como ellos pueden darles la mejor solución a los problemas.</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA	RECOMENDACIONES
<p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre el liderazgo del personal directivos en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima laboral sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule?</p>	<p>3. Establecer la influencia del clima laboral sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>4. Determinar la influencia del clima laboral sobre el liderazgo del personal directivos en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>5. Determinar la influencia del clima laboral sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>6. Determinar la influencia del clima laboral sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p>	<p>3. El clima laboral influye significativamente sobre las habilidades del equipo directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>4. El clima laboral influye significativamente sobre el liderazgo del personal directivos en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>5. El clima laboral influye significativamente sobre la motivación del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p> <p>6. El clima laboral influye significativamente sobre la organización del personal directivo en la educación de calidad de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule.</p>	<p>VARIABLES Variable independiente (X)</p> <p>X1 Clima laboral</p> <p>Indicadores Participación Satisfacción laboral Valoración del trabajo Trabajo en equipo Control y monitoreo Gestión escolar Comunicación Toma de decisiones</p> <p>Variable dependiente (Y) Y1 Rol del directivo en la educación de calidad</p> <p>Indicadores Reconocimiento Actitud Cooperativa Habilidades Liderazgo Motivación Organización</p>	<p>- Tipo de Investigación. Investigación básica</p> <p>- Diseño de Investigación. No experimental</p> <p>- Ámbito de Estudio. Liceo Héctor Pérez Biott y Liceo Carlos Condell, ubicados en la ciudad de Talca de la Región de Maule-Chile</p> <p>- Población. 80 docentes</p> <p>- Muestra 80 docentes la técnica de muestreo es censo poblacional, es decir se toma como muestra la totalidad de la población.</p> <p>- Técnicas de recolección de datos. La encuesta</p> <p>- Instrumentos Cuestionario con escalamiento tipo Likert</p>	<p>5. El DAEM entregue a los líderes directivos de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca cursos de capacitación basados en herramientas de liderazgo para garantizar el desarrollo de sus capacidades intelectuales y el cumplimiento de la visión institucional.</p> <p>6. El DAEM entregue a los líderes directivos de en los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Talca cursos de capacitación basados en herramientas de motivación para garantizar el desarrollo de las habilidades y destrezas.</p> <p>7. Los SEREMI de educación normen la adjudicación de proyectos de capacitación al personal directivo dando especial relevancia a la organización del personal.</p>

APÉNDICE 2
Instrumento Utilizado



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado:
Personal Docente

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información relacionada con una investigación titulada “Clima Laboral y su Influencia en el Rol Directivo. Mirada Desde la Educación de Calidad, Talca-Chile, 2020 (Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)”. Este instrumento es exclusivamente para realizar un estudio netamente académico y la información obtenida se tratará bajo estricta confidencialidad, por lo cual se agradece su colaboración en la objetividad de las respuestas que suministre.

Por su colaboración. Muchas Gracias.

Atentamente,

Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín
Investigadora

Nota. No requiere que sea identificado con su nombre y apellido.

Instrucciones para el Llenado del Cuestionario

A continuación, se presenta un conjunto de proposiciones respecto al desarrollo de una investigación que tiene como objetivo determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020. Para facilitar el llenado del instrumento se deben cumplir con los siguientes pasos:

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y coloque una equis (x), en la casilla que corresponda a cada enunciado, de acuerdo a su criterio u opinión.
- El lugar correspondiente a cada respuesta está ubicado debajo de cada enunciado.
- Debe marcar solamente una alternativa en cada ítem.
- Se presentan los ítems con varias alternativas de respuesta y usted debe seleccionar una de ellas.
- Las alternativas de respuestas se ubican en: Muy de Acuerdo (MDA), De acuerdo (DA), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NDNED), En desacuerdo (ED) y Muy en Desacuerdo (MED).

Se le agradece la colaboración prestada.

Cuestionario

		ALTERNATIVAS				
N°	Ítems	Muy de Acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en Desacuerdo 1
1	El equipo directivo genera una participación efectiva entre los integrantes de la institución en el fortalecimiento del clima laboral					
2	El directivo crea un estado emocional positivo hacia el logro de la satisfacción laboral.					
3	Se valúa las cualidades del personal que accedan a la satisfacción laboral					
4	El equipo directivo cubre las necesidades y expectativas a fin de valorar el trabajo.					
5	Considera que el trabajo en equipo consolida un excelente clima laboral en la institución.					
6	La institución cuenta con equipo de trabajo consolidado.					
7	El equipo directivo monitorea y controla las actividades académicas y administrativas en la institución.					
8	La gestión escolar, guiada por el directivo, accede a lograr los objetivos propuestos en la institución.					

		ALTERNATIVAS				
N°	Ítems	Muy de Acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en Desacuerdo 1
9	El equipo directivo distribuye las tareas para para fortalecer la gestión escolar					
10	El equipo directivo mantiene una comunicación efectiva entre personal de la institución.					
11	La comunicación existente en la institución conduce a buenas relaciones interpersonales.					
12	El equipo directivo optimiza las actividades académicas y administrativas en la toma de decisiones en función de mejorar el clima laboral.					
13	El equipo directivo toma de decisiones de manera colectiva para el desarrollo de los proyectos en la institución.					
14	El equipo directivo da reconocimiento a las funciones que desempeña el equipo que tiene a su cargo.					
15	Considera que el reconocimiento es fundamental en el fortalecimiento de la percepción del clima laboral.					
16	El equipo directivo propicia una actitud cooperativa entre los integrantes de la institución.					

		ALTERNATIVAS				
N°	Ítems	Muy de Acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en Desacuerdo 1
17	El equipo directivo fortalece las habilidades gerenciales para mejorar el clima laboral en la educación de calidad.					
18	El equipo directivo mantiene un liderazgo efectivo para mejorar el clima laboral					
19	El equipo directivo practica un liderazgo participativo entre los integrantes de la institución en búsqueda de la educación calidad.					
20	El directivo constantemente motiva al personal docente para realizar las actividades académicas de manera idónea.					
21	Considera que la motivación es fundamental dentro del clima laboral					
22	La organización llevada por el equipo directivo garantiza el buen funcionamiento de la institución hacia la educación de calidad.					

Comunicación-Primer Experto



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ESCUELA DE POSTGRADO DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a): Doctor(a) Amely Vivas Escalante

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto en área de educación, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo titulado: “Clima Laboral y su Influencia en el Rol Directivo. Mirada Desde la Educación de Calidad, Talca-Chile, 2020 (Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)”, presentado para optar al título de doctor en Educación con Mención en Gestión Educativa.

El objetivo de la investigación centrado en determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020. Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente,
Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín
Investigadora

Validación-Primer experto



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad					X		
2. Objetividad					X		
3. Actualidad					X		
4. Suficiencia					X		
5. Intencionalidad					X		
6. Consistencia					X		
7. Coherencia					X		
8. Metodología					X		
9. Pertinencia					X		
10. Redacción					X		
Total ponderado							40
Observaciones: El instrumento se encuentra adecuado para ser aplicado a la muestra objeto de estudio.							

Amely Dolibeth Vivas Escalante
 Nombre y apellido del experto

Comunicación-Segundo experto



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ESCUELA DE POSTGRADO DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a): Doctor(a) Carmen Bastidas

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto en área de educación, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo titulado: “Clima Laboral y su Influencia en el Rol Directivo. Mirada Desde la Educación de Calidad, Talca-Chile, 2020 (Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)”, presentado para optar al título de doctor en Educación con Mención en Gestión Educativa.

El objetivo de la investigación centrado en determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020. Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente,
Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín
Investigadora

Validación-Segundo Experto



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad					X		
2. Objetividad					X		
3. Actualidad					X		
4. Suficiencia					X		
5. Intencionalidad					X		
6. Consistencia					X		
7. Coherencia					X		
8. Metodología					X		
9. Pertinencia					X		
10. Redacción					X		
Total ponderado							40
Observaciones: El instrumento se encuentra adecuado para ser aplicado a la muestra objeto de estudio.							

Carmen Bastidas Briceño
Nombre y apellido del experto

Comunicación-Tercer experto



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ESCUELA DE POSTGRADO DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a): Doctor(a) Rafael Aponte

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto en área de educación, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo titulado: “Clima Laboral y su Influencia en el Rol Directivo. Mirada Desde la Educación de Calidad, Talca-Chile, 2020 (Caso: Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell)”, presentado para optar al título de doctor en Educación con Mención en Gestión Educativa.

El objetivo de la investigación centrado en determinar la influencia del clima laboral sobre el rol directivo en la educación de calidad de los liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, Región del Maule, provincia de Talca-Chile, 2020. Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente,

Mg. Rocío Soledad Riffo San Martín
Investigadora

Validación-Tercer experto



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad					X		
2. Objetividad					X		
3. Actualidad					X		
4. Suficiencia					X		
5. Intencionalidad					X		
6. Consistencia					X		
7. Coherencia					X		
8. Metodología					X		
9. Pertinencia					X		
10. Redacción					X		
Total ponderado							40
Observaciones: El instrumento se encuentra adecuado para ser aplicado a la muestra objeto de estudio.							

Rafael Aponte
Nombre y apellido del experto

TABULACIÓN DE DATOS																								
DOC	CLIMA LABORAL													ROL DEL DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN DE CALIDAD										
	IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	IT6	IT7	IT8	IT9	IT10	IT11	IT12	IT13	P1	IT14	IT15	IT16	IT17	IT18	IT19	IT20	IT21	IT22	P2
1	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	5	5	5	21
2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
4	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
5	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
6	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
7	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
8	2	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	42	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
9	2	3	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	42	1	2	2	2	2	2	1	1	1	14
10	2	2	3	2	2	2	5	3	2	5	5	5	5	43	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15
11	2	2	3	2	2	2	5	3	2	5	5	5	5	43	2	1	1	1	2	2	1	1	1	12
12	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	2	1	1	2	2	2	3	3	3	19
13	2	3	2	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	40	2	1	1	2	2	2	4	4	4	22
14	2	3	2	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	40	2	1	2	2	1	1	1	1	1	12
15	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
16	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
17	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
18	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	3	3	1	1	1	14
19	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	1	1	1	1	3	3	1	1	1	13
20	2	2	2	1	2	2	4	2	2	5	5	5	5	39	1	1	2	1	3	3	5	5	5	26
21	2	2	2	1	2	2	4	2	2	5	5	5	5	39	2	1	1	1	2	2	1	1	1	12
22	2	2	2	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	39	1	1	2	2	1	1	1	1	1	11

23	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11
24	2	2	3	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	40	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
25	2	3	3	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	42	2	1	1	1	3	3	1	1	1	14
26	2	3	3	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	43	1	1	2	1	5	5	1	1	1	18
27	2	3	3	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	43	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
28	2	3	3	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	42	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
29	2	3	2	1	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
30	2	3	2	1	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	1	2	1	1	5	5	2	2	2	22
31	2	3	2	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	40	1	2	1	1	4	4	2	2	2	19
32	2	3	3	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
33	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
34	2	3	3	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	42	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
35	2	3	3	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	42	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
36	2	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	42	2	1	1	1	1	1	2	2	2	13
37	2	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	42	2	1	1	1	1	1	2	2	2	13
38	2	2	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	1	1	4	4	4	19
39	2	2	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	2	2	4	4	4	21
40	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	2	2	4	4	4	21
41	2	3	2	2	2	2	5	2	1	5	5	5	5	41	1	1	2	1	2	2	1	1	1	12
42	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	41	1	2	1	1	2	2	1	1	1	12
43	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	2	1	2	2	2	1	1	1	13
44	2	3	2	1	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	1	2	1	2	2	2	1	1	1	13
45	2	3	2	1	2	2	4	2	1	5	5	5	5	39	1	2	2	1	1	1	1	1	1	11
46	2	3	2	1	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	1	1	2	1	3	3	1	1	1	14
47	2	3	2	1	2	2	4	2	1	5	5	5	5	39	1	1	1	1	3	3	1	1	1	13

48	2	3	2	2	2	2	4	2	1	5	5	5	5	40	1	1	1	1	3	3	1	1	1	13
49	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	1	4	4	1	1	1	15
50	2	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	42	1	1	1	2	4	4	1	1	1	16
51	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
52	2	3	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	42	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11
53	2	3	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	42	2	2	2	2	1	1	1	1	1	13
54	1	3	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	41	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
55	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
56	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
57	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
58	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	2	2	2	1	1	1	1	1	13
59	1	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	1	2	2	1	1	1	1	1	12
60	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
61	2	3	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	41	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
62	2	3	2	1	2	2	4	2	2	5	5	5	5	40	2	1	2	1	1	1	1	1	1	11
63	1	3	3	1	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
64	1	2	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	40	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
65	1	2	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	40	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
66	1	3	2	2	2	2	4	3	1	5	5	5	5	40	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
67	1	3	3	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	42	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
68	1	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
69	2	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	42	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
70	1	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
71	1	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
72	1	3	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5	41	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11

