



# **Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile**

*Management and organizational climate in adult education in Chile*

Volumen 19, Número 2

Mayo-Agosto

pp. 1-23

**Emilio Sagredo Lillo  
Antoni Castelló Tarrida**

## **Cite este documento así**

Sagredo Lillo, Emilio y Castelló Tarrida, Antoni. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. Doi. 10.15517/aie.v19i2.36895

## Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile

Management and organizational climate in adult education in Chile

Emilio Sagredo Lillo<sup>1</sup>  
Antoni Castelló Tarrida<sup>2</sup>

**Resumen:** El clima organizacional percibido en contextos educativos y la gestión desarrollada para aportar al ambiente institucional son clave para el desarrollo del proceso aprendizaje-enseñanza. Este tema se ha investigado en educación, pero no se ha encontrado evidencia de él en la educación para personas jóvenes y adultas, población relevante para el desarrollo social y económico del país. El objetivo del presente artículo es conocer la correlación que podría existir entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes en establecimientos de educación para personas adultas de la región del Biobío, Chile. Se utilizó una metodología selectiva o correlacional, su diseño es de tipo no experimental, transversal e intrasujeto. Se trabajó con una hipótesis de asociación o co-variación, pues se pretende buscar la relación entre variables. La población de la presente investigación está conformada por docentes que se desempeñan en centros de educación para personas adultas de la Región del Biobío Chile, la muestra es de 40 docentes de establecimientos de las Comunas de Los Ángeles y Concepción. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta en escala Likert, para su análisis se trabajó con la correlación de Spearman debido a que la muestra no cumple criterios de normalidad. Los resultados muestran que en la percepción de docentes que se desempeñan en el nivel educativo estudiado existe una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso. También, se encontró una correlación positiva y significativa entre motivación y compromiso docente.

**Palabras clave:** gestión educacional, percepción docente, clima organizacional, educación de adultos.

**Abstract:** The organizational environment perceived in educational contexts and the management developed to contribute to the institutional environment are key to the development of the learning-teaching process. This topic has been investigated in education, but no evidence of this has been found in education for young people and adults, a population that is relevant to the social and economic development of the country. The objectives of this research are to know the correlation that could exist among directive management, motivation and teachers' commitment in adult educational institutions from the Biobío region, Chile. A selective or correlational methodology was used, its design is non-experimental, transversal and intrasubject. It worked with a hypothesis of association or covariation, therefore, the relationship between variables is sought. The population of this research is made up of teachers who work in Adult Education Centers of the Biobío Region of Chile, the sample consists of 40 Teachers from educational institutions from the Communes of Los Angeles and Concepción. A Likert scale survey was used as a data collection instrument. It was worked with the Spearman correlation for its analysis, because the sample does not meet normality criteria. The results show that in the perception of teachers who work in the educational level studied, that there is a positive and significant correlation between directive management, teacher motivation and commitment likewise, a positive and significant correlation was found between teacher motivation and commitment.

**Keywords:** Educational management, teaching perception, organizational environment, adult education.

<sup>1</sup> Académico Part-time de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile. Doctorando en Psicología de la Comunicación y Cambio Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magister en Gestión Educativa y Psicología. Dirección electrónica: [emilio.sagredo@e-campus.uab.cat](mailto:emilio.sagredo@e-campus.uab.cat)

<sup>2</sup> Académico Universidad Autónoma de Barcelona, España. Doctor en Psicología. Dirección electrónica: [toni.castello@uab.cat](mailto:toni.castello@uab.cat)

**Artículo recibido:** 30 de julio, 2018

**Enviado a corrección:** 12 de octubre, 2018

**Aprobado:** 10 de diciembre, 2018

## 1. Introducción

En Chile no existe formación específica y/o formal para docentes de educación para personas adultas, salvo un par de diplomados y un magister. Lo anterior genera que el profesorado que se desempeña en este nivel debe formarse a partir de su experiencia y disposición personal. Se debe considerar, además, que los programas de estudios son totalmente distintos a la educación regular de niñas, niños y adolescentes. En educación adulta se trabaja con los decretos 211 del Ministerio de Educación (MINEDUC, 2009a) para educación flexible y el 257 para educación regular (Mineduc, 2009b). Dichos decretos no han sufrido cambios desde 2009, lo cual, si ha sucedido con los otros niveles donde están en plena implementación las nuevas bases curriculares.

En cuanto a lo específico de esta investigación existe poca evidencia relacionada con procesos de gestión y clima organizacional en la modalidad educativa anteriormente mencionada. Otra dificultad es la baja fidelización que podría tener el profesorado en estos establecimientos, puesto que las horas del plan de estudios para educación adulta es menor que en los otros tipos de educación disponibles en Chile. La población docente permanece poco tiempo en centros educativos de personas adultas debido a que su gran carga laboral la concentran en otros establecimientos. En general, existe poca indagación científica en torno a este grupo y, en particular, se aprecia escasa evidencia que dé cuenta del grado de compromiso y/o motivación de docentes que se desempeñan en estas instituciones. Tampoco se ha evidenciado la existencia de estudios que analicen la relación que pudiera existir entre variables del clima organizacional y la gestión directiva.

Una tarea relevante que enfrentan quienes dirigen instituciones educativas es trabajar para gestionar un clima organizacional que beneficie el desarrollo adecuado del proceso enseñanza-aprendizaje en establecimientos educacionales.

El concepto de clima organizacional comienza a desarrollarse con Lewin (1942) en su teoría de campo. Posteriormente es Gellerman (1960) quien explicita el concepto, lo continúa desarrollando Chiavenato (2001) y a partir de ahí, es trabajado por diversas personas autoras. En las instituciones educativas se dificultó ver el clima organizacional como parte integral, entendían que al hacerlo estaban asimilando la educación con el mundo empresarial. El nexo más importante para convencer a la población docente fue la psicología organizacional y la importancia de la psicología comunicacional, por cuanto esta expone que la interacción entre los individuos otorga vida a las organizaciones.

Es importante, también, en este proceso investigativo hablar de gestión educativa y liderazgo, conceptos que han tomado relevancia en este último tiempo y su vinculación con el clima organizacional es inevitable. La gestión está muy estrechamente relacionada con el liderazgo, así lo dejan ver Leithwood y Mascal (2009), Hargreaves y Fink (2006), Harris (2008) y Hargreaves y Fullan (2014). Estas son las personas que lideran la educación, quienes tienen la responsabilidad de generar todas las acciones posibles (gestionar) que permitan a los centros educativos contar con un clima organizacional agradable. Un debate clave ha sido si el liderazgo educativo es un campo distinto o simplemente una rama del estudio más amplia de la gestión. Si bien, la educación puede aprender de otros entornos, el liderazgo y la gestión educativa deben estar centralmente relacionados con el propósito o los objetivos trazados en educación. Dichos propósitos u objetivos proporcionan el sentido crucial de la dirección para aportar a la gestión escolar.

Los contextos organizacionales se ven directamente afectados por quienes los componen, y las relaciones que estos generan entregan identidad al contexto en el que se desarrollan:

Las propiedades del espacio vital del individuo dependen en parte de su condición como producto de su historia en parte de su entorno no psicológico (físico o social). La relación de este último con el espacio vital es similar a aquella que tienen las *condiciones limítrofes* con un sistema dinámico. (Lewin, 1942, p. 03)

La gestión educacional no solo es tarea de la persona líder, todas las personas integrantes de la organización son gestores en potencia. No obstante, claramente las personas líderes de una institución tienen una mayor posibilidad de que su gestión tenga impacto positivo o negativo de forma permanente. Como esta tarea no es nada fácil, una buena herramienta es tener la visión de distribuir el liderazgo (Fullan, 2002; Harris, 2008). Cuando se gestionan procesos educativos deben estar bien planificados y desarrollados por líderes. El conocer procesos claros y bien definidos aporta en bajar los niveles de ansiedad en quienes conforman una comunidad, logrando avanzar y desarrollar las actividades con seguridad y buenas cuotas de certidumbre (Ngozi, Jones y Prince, 2015).

Un aspecto importante de la gestión educacional es la interacción activa con el contexto educativo en el que se encuentra inmerso un establecimiento escolar. En Chile, el contexto social inmediato forma parte de la comunidad educativa, por lo menos teóricamente,

porque en la práctica esto no es siempre así. Se debe considerar que gran parte de los padres y apoderados de un centro educativo pertenecen al sector en que está emplazado. Un estudio realizado en contextos vulnerables de Brasil encontró que mientras más interacción exista con el entorno, más exitosa es la gestión de dicha organización educativa (Lemos, 2017). En educación de personas adultas, encontramos que el propio estudiantado forma parte activa del entorno social, no solamente los apoderados. Lo anterior ocurre porque muchos de ellos componen la fuerza laboral activa de la sociedad.

Existe una estrecha relación entre la gestión educacional y el clima organizacional de hecho, hay investigaciones que hablan de gestión del clima organizacional (Harris, 2008; Harris y Spillane, 2008; Leithwood y Mascal, 2009; López, 2010). Es complejo realizar acciones que permitan el desarrollo de una organización o consolidar algún tipo de liderazgo si en el ambiente se respira y se percibe un clima organizacional nocivo o negativo. El equipo investigador de Ngozi, Jones y Prince (2015) plantea que las sociedades no crecen más allá de las competencias y herramientas que poseen sus líderes educativos. En los establecimientos educacionales estas personas líderes deberían ser un factor importante para contribuir a un óptimo clima en todas las personas integrantes del establecimiento educacional. Asimismo, el profesorado debe asumir su rol de gestión de liderazgo pedagógico en el aula y fuera de ella para lograr que sus estudiantes desarrollen sus actividades en el mejor ambiente posible, maximizando, de este modo, las posibilidades de poder lograr aprendizajes.

Uno de los aportes fundamentales de la presente investigación es precisamente acercar la gestión y el liderazgo al mundo educacional. En línea con lo anterior, ayuda a desarrollar el tema clima organizacional en contextos educativos de personas adultas, indagando con ello, en la relevancia que podría tener la gestión directiva y el desarrollo profesional docente no solo de esta población, sino también de la educación en general.

En cuanto a las dimensiones consideradas en este estudio tenemos la motivación y el compromiso docente. La motivación para Maslow (1991) es parte de la naturaleza humana de satisfacer sus necesidades. Por su parte Chiavenato (2001) menciona que la motivación es el resultante de la interacción de personas con el contexto y que depende de qué situación en particular estén viviendo para sentirse más o menos motivados. Ruiz, Moreno y Vera (2015) concluyeron en su investigación que la motivación interna autoimpuesta se relaciona positivamente con aspectos que involucran la función docente y el desarrollo de

sus actividades laborales. En cambio, la motivación externa termina agotándoles y produce presión debido a la necesidad obligatoria de cumplir con sus tareas y lo que les están encomendando.

Por lo anterior es que en el presente estudio se presume que lo ideal es aportar al buen clima organizacional desde la gestión directiva y que luego de ello, el personal docente se sienta motivado por el solo hecho de interactuar en un ambiente agradable y atractivo. Para lograrlo, es primordial que líderes gestores educativos busquen y diseñen estrategias que permitan generar un clima de altas expectativas considerando la entrega de reconocimientos oportunos frente al desarrollo de actividades organizacionales y logros de objetivos, con la finalidad de promover la generación de comunidades profesionales colaborativas y motivadas en la realización de actividades futuras (Hargreaves y Fullan, 2014).

Por su parte, Robbins y Coulter (1996) menciona que la motivación es el eje de la satisfacción y en el caso del compromiso, es difícil sentirse comprometido si no se está motivado. En un estudio desarrollado por Sun (2016), en Hong Kong, a estudiantes de 7° grado se encontró que, mientras más se empeñen los centros educativos en desarrollar integralmente las habilidades sociales y cognitivas, mejor será la satisfacción de alumnos y alumnas, y mejor el clima organizacional del establecimiento. Por lo mismo, se sigue insistiendo en la tesis que indica que la buena gestión del liderazgo contribuye en el desarrollo del clima organizacional, más aún con personas adultas que presumiblemente no tienen una motivación tan fuerte, porque de otro modo habrían finalizado su educación de forma convencional. Por supuesto, hay personas que han dejado de estudiar por motivos de fuerza mayor, y en estos casos se debe procurar el reforzamiento permanente de la autoestima y satisfacción personal.

En cuanto a las personas docentes, Ruiz et al. (2015) encontraron que la motivación desarrollada por el liderazgo, direccionada principalmente al fortalecimiento de la autoestima y desarrollo profesional, aumentaron el compromiso docente y predijeron positivamente los niveles de satisfacción. A pesar de lo anterior, no se sabe empíricamente qué pasa respecto a esto en docentes que se desempeñan en educación adulta por no encontrar indagatoria específica. Cómo saber qué tanto compromiso o satisfacción puede tener un o una profesional de la educación que, por lo general, está tan pocas horas en el centro educativo de personas adultas en el que se desempeña, que viene cansada del trabajo en el que

concentra su mayor tiempo laboral y que buscará facilitar aprendizajes en estudiantes generalmente distintos a los de establecimientos convencionales. Estudiantes heterogéneos de distintas edades, personas jóvenes y adultas que quieren tomar la oportunidad de finalizar sus estudios o cumplir con las expectativas familiares, a veces, con un historial de fracasos, con una motivación fluctuante y altos índices de deserción y ausentismo escolar (Espinoza, Castillo y González, 2017).

En nuestra búsqueda se ha incorporado el concepto satisfacción porque varios autores como Ruiz et al. (2015) lo vinculan con la motivación y compromiso, además, fue una estrategia para expandir la revisión. No se han encontrado estudios que vinculen directamente la gestión educativa con la percepción del clima organizacional, específicamente motivación y compromiso. Por lo mismo, se insiste nuevamente en que se incorporaron investigaciones que contienen variables cercanas al objeto de estudio. La vinculación entre el clima organizacional, la motivación y el compromiso laboral ha sido investigada no solo en empresas convencionales, sino también en instituciones educativas, pero sin incorporar específicamente la dimensión gestión y la población a la que se ha hecho referencia.

Como ejemplo de estudios que trabajan con las variables de este artículo, pero de un contexto distinto al educativo, está el estudio de Arias y Arias (2014) desarrollado en Arequipa Perú, que señala que el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan moderadamente, y expone cómo la flexibilidad y el reconocimiento tienen una correlación significativa con la satisfacción laboral.

Se podría pensar que los individuos están un tanto condicionados a recibir cierta retribución y/o beneficios que permitan reconocer una gestión exitosa en las tareas que se desarrollan. La investigación anterior y otras revisadas muestran cómo las personas colaboradoras perciben de forma positiva las retribuciones que equipos directivos y/o administrativos les realizan cuando han desarrollado una función o tarea según lo planeado. Lo anterior, nos acerca al interés de conocer cómo la retribución entregada por el equipo de gestión al personal docente aportaría al compromiso y motivación organizacional.

A pesar de que Arias y Arias (2014) encontraron una correlación moderada entre clima organizacional y satisfacción laboral, son muchas las personas autoras que evidenciaron correlaciones positivas y significativas. Como ejemplo de lo anterior, está la siguiente cita: “La investigación realizada nos demostró que existe una correlación estadística significativa



entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral” (Manosalvas, Manosalvas y Quintero, 2015, p.12). En el estudio de Arias y Arias (2014) resulta interesante la relación existente entre clima organizacional y reconocimiento, puesto que se aproxima, en parte, al objeto de la presente investigación, pues la entrega de incentivo se ha asociado a la gestión directiva.

En una investigación desarrollada en Irán ligada a contextos educativos se exponen datos que permiten asociar significativamente el clima organizacional con la entrega de bonos y la organización de la institución: “Los resultados indicaron que hubo una relación inversa y significativa entre el clima organizacional, las bonificaciones en la organización y los procedimientos en la organización” (Pozveh y Karimi, 2016, p.120). Este estudio lo visualizamos como interesante para el desarrollo de nuestra investigación puesto que la gestión de entrega de incentivos y organización institucional podría vincularse con la función directiva y gestión en general.

Davis y Wilson (2010) también consideraron la variable entrega de incentivos asociado a la gestión y en efecto encontraron que el recibir una retribución o incentivo de cualquier tipo, no solo material, aporta al estado emocional de los miembros de una organización. La percepción de este estado emocional tiene injerencia en el desarrollo de las actividades de dicha entidad. Un docente que no está al 100% de sus capacidades podría no lograr los objetivos de aprendizaje propuestos, ello aparentaría quizás por error, una falta de compromiso con la organización, aun cuando no fuera así. Con lo anterior, se quiere señalar que una mala gestión del clima organizacional podría afectar al estado emocional de la y los participantes o colaboradores de la institución, y por consiguiente, al compromiso organizacional y el logro del propósito institucional.

Otra investigación efectuada, por Köse (2016), en Turquía y publicada en Hong-Kong, buscó estudiar la relación entre el compromiso por el trabajo, respaldo de la organización y clima organizacional, en efecto encontró que existe una relación positiva y significativa entre la participación laboral del profesorado y su percepción de clima organizacional. Además, se expuso que: “El respaldo entregado por la organización, tiene también una relación significativa con el clima organizacional” (Köse, 2016, p.42). Este dato es interesante debido a que la participación laboral se correlaciona con el clima organizacional y para que un trabajador participe en las actividades propias de su institución, debe poseer un adecuado grado de compromiso. El aspecto anterior es precisamente algo que se pretende conocer



con esta investigación, esto es la correlación que pudiera existir entre el compromiso docente y la gestión del clima organizacional.

Kitratporn y Puncreobutr (2016) concluyeron en un estudio que efectuaron en Tailandia y Camboya, que la calidad de vida laboral y el clima organizacional se relacionan positivamente y que el trabajo bien definido y estructurado facilita el logro de objetivos de la institución. Indican también, que es fundamental dar mayor apoyo a las maestras y los maestros para desarrollar competencias y que se debe considerar en mayor medida el clima organizacional para lograr el éxito.

Üstüner y Kis (2014) señalan a la comunicación como una variable determinante en la percepción de un adecuado clima organizacional: “El análisis sobre la asociación entre competencia de comunicación y conflicto organizacional, reveló que la competencia de comunicación es un predictor significativo de conflicto organizacional” (p. 36). Asimismo, el estudio reveló que, en general, las personas jefas de supervisores educativos tenían buenas competencias comunicacionales. Se concluyó, además, que: “A medida que las competencias comunicativas de los jefes de los supervisores educativos mejoran, disminuyen significativamente la cantidad de conflictos organizacionales en los departamentos” (Üstüner y Kis, 2014, p. 37). Si bien, el presente estudio no considera directamente la comunicación como un factor, es un indicador que está contenido en la variable gestión directiva.

De los últimos artículos revisados rescataremos para esta investigación, el rol que las directivas de organizaciones educacionales tienen en la percepción del clima, el ambiente laboral que se genera de la mano del desarrollo de su liderazgo, empatía y generación de instancias que promueven la interacción social entre los miembros de la organización. Diversos artículos rescatan la importancia de quienes dirigen desde el liderazgo pedagógico, Sepúlveda y Aparicio (2017) hablan de la importancia del liderazgo educativo en el logro de aprendizajes, el cual es identificado como un tema estratégico en la gestión educacional. Incorporaremos también, el factor retribución y/o reconocimiento que quienes dirigen realizan en favor del personal docente.

Se debe considerar que, en muchas ocasiones, quienes dirigen no creen tener herramientas para desarrollar acciones que aporten a la gestión organizacional. Aravena y Quiroga (2018) señalan lo siguiente respecto de las personas directivas: “Uno de los primeros aspectos a destacar es que las implementaciones iniciales de los cambios les

despiertan incertidumbre y temor” (p. 123). Es fundamental que las personas que ejercen como líderes educativos tengan la iniciativa de incorporar el cambio para que su gestión directiva no sufra estancamiento.

Otro aspecto fundamental a considerar es la calidad del servicio educativo entregado para lograr aprendizaje en los estudiantes, es preciso que el personal docente cumpla adecuadamente sus funciones. Estudios como el de Sotelo y Figueroa (2017) evidenciaron que existe una alta correlación entre la variable clima organizacional y la variable de calidad en el servicio, ya que, de acuerdo con los resultados, se puede discernir que a mejor clima organizacional, mejor es la calidad en el servicio. Estos autores mencionan, además, que en la calidad del servicio son determinantes la motivación y el compromiso docente. En otra investigación también se estableció una relación positiva y significativa entre motivación, satisfacción y desempeño docente (Yassin, Mohamud y Tarabuunka, 2016).

Si para que el servicio educativo sea de calidad es importante el desempeño docente, quienes dirigen deben dar espacios de participación activa a las personas docentes. Se ha evidenciado que la participación activa de docentes en los centros educativos promueve el compromiso y contribuye a la motivación laboral, así lo señalan Davis y Wilson (2010). Ellos encontraron que las personas profesionales de la educación opinan que mientras más participan en los procesos de gestión, manifiestan mayor satisfacción laboral. Hay que saber gestionar la participación docente, pues, si bien aporta a la satisfacción laboral, Davis y Wilson (2010) exponen que mientras más poder decisonal tienen las personas docentes más aumentan los conflictos por sus ideologías y sesgos. Esto puede producir deterioro en el clima organizacional cuando la participación es mal administrada o se deja que se desarrolle sin una planificación. Entregar estabilidad es un área de especial relevancia en los procesos de gestión, la estabilidad laboral de docentes juega un rol protagónico en la satisfacción laboral. Thomas y Velthouse (1990) en Chicago dilucidaron que la seguridad profesional se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral.

Para complementar los estudios que encontraron correlación positiva entre las variables investigadas en el presente artículo, se referencia una revisión realizada a diversos estudios que buscan la relación entre la motivación y la satisfacción laboral docente (Viseu, Neves de Jesus, Rus y Canavarró, 2016). Ellos señalan que en general existe una alta correlación entre estos factores.

En la revisión empírica realizada respecto al tema, se ha encontrado que en gran medida se ha investigado la relación que hay entre el clima organizacional, la satisfacción y el compromiso laboral; no obstante, existe escasa indagación respecto a la relación que se genera entre la gestión directiva del clima organizacional, el compromiso de docentes y la motivación. Se han correlacionado algunos elementos de la gestión con factores del clima organizacional, pero no se han explicitado como tales. Existe gran cantidad de autores y autoras que se refieren a la importancia de la gestión en la percepción del clima organizacional, específicamente en el compromiso y motivación docente. Es precisamente lo que la presente investigación quiere: conocer la relación que la gestión del clima tiene con el compromiso y motivación docente. Se pretende incorporar activamente el rol de la directiva en la responsabilidad de la gestión del clima organizacional. Otro vacío detectado es la escasa investigación en el contexto en el que se desarrolla este estudio. No hay muchas evidencias de investigación local (Chile y Latinoamérica), particularmente, no se ha encontrado nada del tema en establecimientos educacionales para personas adultas. Es más, en general, esta población ha sido escasamente estudiada.

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Existe correlación entre la gestión directiva del clima organizacional, el compromiso y motivación de docentes de Centros Educacionales de Adultos de la Región del Biobío, Chile? y la hipótesis del estudio es: La gestión del clima organizacional desarrollada por la directiva de Establecimiento de educación adulta de la región del Biobío Chile tiene una correlación positiva significativa con la motivación y compromiso declarado por docentes de la institución.

## **2. Método**

### **2.1 Enfoque y paradigma metodológico**

El enfoque es de tipo cuantitativo con un Paradigma Asociativo de metodología selectiva o correlacional, pues se trabajará con una hipótesis de covariación (Anguera, 1990, 2003; Arnau, 1995; Moreno Rodríguez, Martínez Cervantes y Chacón Moscoso, 2000).

Además de conocer la percepción del clima organizacional por parte del personal docente, se pretende profundizar en su realidad y sensación.

## 2.2 Diseño de Investigación

Esta investigación forma parte de una investigación doctoral dependiente de la Universidad Autónoma de Barcelona. Por su diseño es de tipo no experimental, transversal e intrasujeto debido a que, si bien trabajaremos con tres centros, se considerará como un solo grupo diversificado, sin indagar en diferenciaciones existentes entre ellos. Se trabajará con una hipótesis de asociación o co-variación, pues se pretende conocer la relación entre variables. La metodología será selectiva o correlacional. Se utilizará para ello una encuesta que pretende conocer la percepción de la gestión del clima organizacional docente respecto de sus centros educativos y correlacionarla con su motivación y compromiso.

## 2.3 Población y muestra

La población está conformada por el personal docente de centros educativos para personas adultas, región del Biobío Chile, durante el periodo académico 2018. La Muestra final es de 40 docentes de Establecimientos para personas adultas, ubicados en Las Comunas de Los Ángeles y Concepción de la Región del Biobío Chile, seleccionados intencionalmente bajo el criterio de desempeñarse laboralmente con esta población y en los establecimientos escogidos por la técnica de conglomerados para la mencionada investigación doctoral de la que forma parte el estudio. Como criterio secundario se utilizó la disposición manifiesta de participar en el proceso investigativo. Se podría decir que la muestra es importante aun cuando, por ser una investigación de tipo no experimental y preliminar, no incorpora una detallada representatividad estadística. Esto debido a que la educación de personas adultas cuenta con un número limitado de centros en la región y la cantidad de asignaturas es menor que en educación de niñas, niños y adolescentes. De esta manera, la cantidad de personas docentes es menor que en educación regular y gran parte de ellos trabajan en más de un establecimiento de personas adultas.

El personal docente encuestado pertenece a todos los niveles de educación de personas adultas básica y media esto es: 1° Nivel Básico (1° a 4° básico), 2° Nivel Básico (5° y 6° básico), 3° Nivel Básico (7° y 8° básico), 1° nivel Medio (1° y 2° medio) y 2° Nivel medio (3° y 4° medio). Participaron personas docentes de todas las asignaturas de Educación de personas adultas: Lengua Castellana y Comunicación, Educación Matemática, Estudios Sociales, Ciencias Naturales, Inglés, Asignaturas de Formación Instrumental y Educación Diferenciada (Filosofía o Educación Física).

## 2.4 Técnicas o instrumentos

Se usó una escala Likert como instrumento de recolección de información. Para los ítems incorporados en esta, se tomó como modelo un instrumento de evaluación elaborado por la unidad de gestión escolar de calidad de la división de educación general del Ministerio de Educación de la República de Chile, denominado "Instrumento de Autoevaluación Docente".

Este cuestionario tiene como objetivo facilitar que la institución educativa a la cual pertenece la persona docente, se conozca a sí misma y recoja las opiniones de sus usuarios. De un total de 118 criterios se seleccionaron 20, según la necesidad de la investigación. Se incluyen, además, 10 ítems, extraídos del libro *Instrumentos para la Autoevaluación de Instituciones Educativas*, de Rodríguez (2001). Así, se establecieron finalmente los 30 ítems que forman la estructura del cuestionario. Para la validación de contenidos esta batería final fue sometida a validación por 7 jueces expertos con la técnica agregados individuales.

El formato de respuesta tiene cinco opciones que intentan conocer el grado o nivel de acuerdo que tienen las personas encuestadas con las afirmaciones que se hacen. Para ello deben marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. La información del cuestionario es anónima. La forma de administración será de profesional investigador a personal docente y se le entregará junto a un sobre donde deberá guardarlo una vez respondido.

Como ya se ha indicado, la escala final contiene 30 ítems de 5 puntos cada uno. Para la validación de constructo se realizó una agrupación por dimensiones mediante análisis de componentes principales, dichas dimensiones son las variables consideradas en la investigación: gestión directiva, motivación docente y compromiso docente. Se analiza la confiabilidad de la escala Likert en el programa SPSS versión 23, para esto se consideraron los 30 ítems de la escala por separado. La fiabilidad obtenida fue de 0,954 por lo que se considera una escala confiable.

## 2.5 Procedimiento

Seleccionada la población del estudio, se procede a contactar a las personas encargadas de los establecimientos educacionales con que se trabajará. El investigador acude personalmente a las unidades educativas para entrevistarse con la directiva, a fin de solicitar autorización para aplicar el cuestionario que permitirá recolectar la información

necesaria. Una vez realizada esta actividad, se agenda una fecha de reunión con el personal docente a quienes se les solicitará su consentimiento para aplicar el instrumento. Se trabajará con consentimiento informado y normas éticas contenida en el código de Singapur, normas APA, etc.

Se efectuó un análisis estadístico descriptivo de frecuencia para la variable gestión directiva con la finalidad de conocer el grado de acuerdo manifestado por quienes participaron. Luego, se realizaron análisis correlacionales bi-variados utilizando el coeficiente de correlación de *Spearman* entre las dimensiones: gestión directiva-motivación docente, gestión directiva-satisfacción docente y motivación docente-satisfacción docente. Para aceptar la hipótesis, la correlación debe ser positiva con una significancia mínima de 0,05.

### 3. Resultados

En los resultados, además de las correlaciones tendientes a corroborar las hipótesis, se incorporan de forma previa estadísticos de frecuencia que permiten aproximarse a la valoración que tiene la muestra respecto de la dimensión denominada gestión directiva. Los ítems del cuestionario son asociados a cada dimensión luego del análisis factorial de componentes principales.

Los resultados del análisis de frecuencia señalan que el profesorado que está de acuerdo y muy de acuerdo con la gestión administrativa implementada suma un porcentaje de 67,5%, versus el 32,5% que manifiesta el indicador en desacuerdo. Esto podría hacer pensar que la gestión directiva de estos centros es buena o es bien percibida por las personas docentes. Sin embargo, se debe considerar, por ejemplo, que, según Hargreaves y Fullan (2014), para que existan comunidades de aprendizaje es ideal que la comunidad profesional completa tenga una buena valoración respecto de la gestión del liderazgo. Ver Tabla 1.

**Tabla 1:** Número y porcentaje de docentes según el nivel de acuerdo ante la gestión Administrativa, Biobío-Chile, 2018.

Grado de acuerdo según participantes	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	13	32,5
De acuerdo	16	40,0
Muy de acuerdo	11	27,5
Total	40	100,0

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2018)

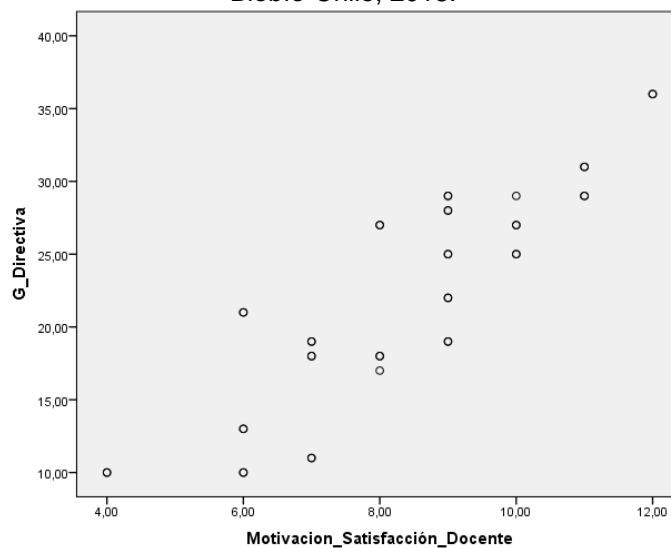
Al observar los datos de la Tabla 1 de forma detallada, vemos que el indicador que presenta la valoración más alta es de acuerdo, con un 40%. Sin embargo, el indicador que le sigue es en desacuerdo con un 32,5%, lo que podría considerarse alto si es comparado con algunos estudios similares. En cuanto a la fase correlacional, el estudio seleccionado para realizar el análisis fue el no-paramétrico de *Spearman* debido a que el tamaño de la muestra nos impide demostrar una curva de distribución normal estadísticamente rigurosa.

Para el análisis se promediaron las puntuaciones de los ítems de cada dimensión agrupada por cada participante. El primer análisis buscó conocer la relación entre las dimensiones gestión directiva y motivación docente, el resultado arrojó una correlación de 0,623, lo que es significativo a nivel de 0,01 (bilateral). Dicha valoración estadística señala que existe una correlación y que esta es positiva y significativa. Lo anterior podría concordar con las investigaciones de Manosalvas et al. (2015) quienes, al igual que otros, encontraron correlación entre clima organizacional, motivación y satisfacción laboral. Pese a ello, como se mencionó anteriormente, no se encontró información específica evidenciada en investigaciones anteriores respecto del objeto de estudio y población considerada en la presente investigación. Es por esta razón que los hallazgos sirven de aproximación y referencias para continuar el desarrollo de estudios relacionados con este grupo de estudiantes.

En la Figura 1 se puede observar claramente cómo la correlación anteriormente mencionada tiene una tendencia positiva.



**Figura 1:** Dispersión de la correlación de la gestión directiva y motivación del personal docente, Biobío-Chile, 2018.



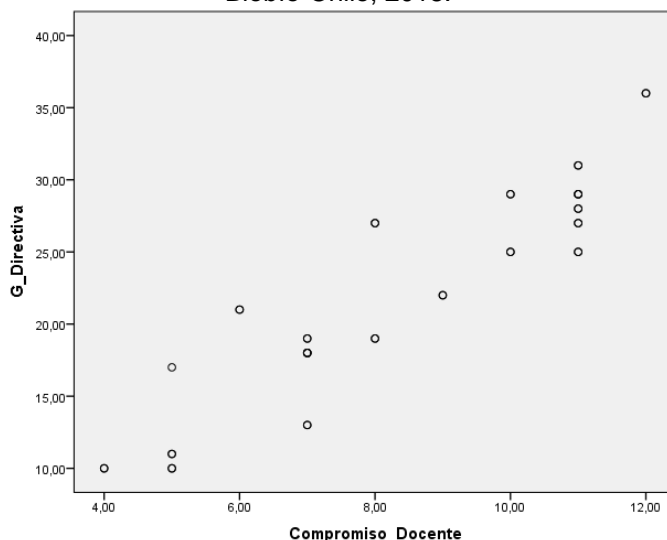
**Fuente:** Elaboración propia de los autores en programa SPSS (2018).

Al desarrollar el análisis de correlación entre las dimensiones gestión directiva y compromiso docente, el resultado fue 0,778, lo que denota una correlación positiva significativa al nivel 0,01. Como se ha mencionado, no se encontró evidencia de investigación idéntica o cercana a la del presente estudio, pero a diferencia de la correlación anterior, sí hay una que se aproxima más. Köse (2016), encontró correlación positiva y significativa entre el compromiso y el respaldo de la institución. Es necesario precisar que no se trabajó con la misma población incorporada en este artículo.

Al parecer, existe una tendencia hacia la correlación positiva entre aspectos del clima organizacional, el compromiso y la satisfacción laboral, con algunas excepciones, como las encontradas por Arias y Arias (2014) y Arredondo (2008). De igual modo, la importancia de este tipo de estudios radica en visibilizar esta situación, puesto que, en el proceso de relaciones generado entre las organizaciones y sus colaboradores, no es fácil generar instancias y confianzas para que den cuenta explícitamente de sus opiniones. Además, no siempre se conoce si la opinión y/o percepción personal es compartida por el colectivo.

Al generar un gráfico de dispersión que permita comprender los resultados de la relación existente entre gestión directiva y compromiso docente, se aprecia la tendencia positiva y significativa.

**Figura 2:** Dispersión de la correlación de la gestión directiva y compromiso del personal docente, Biobío-Chile, 2018.



**Fuente:** Elaboración propia de los autores en programa SPSS (2018).

En los resultados se incorpora el análisis correlacional entre las dimensiones compromiso y motivación docente detallado en la Tabla 2. Si bien, no forma parte de los objetivos, se ha considerado importante aprovechar la instancia de observar cómo el compromiso y motivación docente están relacionados de forma positiva en 0,662 y es significativa en 0,01. sería interesante investigar posteriormente, la causalidad que podría existir entre estas 2 variables.

**Tabla 2:** Análisis correlacional de las dimensiones compromiso y motivación docente.

Dimensiones o variables		Motivación Docente	Compromiso Docente
Rho de Spearman	Motivación Docente	1,0	,763**
		Sig. (bilateral)	,0001
		N	40
Compromiso Docente	Compromiso Docente	,763**	1,0
		Sig. (bilateral)	,0001
		N	40

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores en programa SPSS (2018).

## 4. Discusión y Conclusiones

### 4.1 Discusión

La hipótesis de investigación considerada en el presente artículo fue la siguiente: La gestión del clima organizacional desarrollada por las personas directivas de Establecimientos de educación de personas adultas de la región del Biobío Chile tiene una correlación positiva y significativa con la motivación y compromiso, declarado por docentes de la institución. Luego de efectuar los análisis de correlación se acepta la hipótesis, debido que en los resultados de investigación, se evidencia que los valores para todos los casos, fueron positivos y significativos en 0,01.

En cuanto al análisis descriptivo de frecuencias de la dimensión gestión directiva del clima organizacional, los resultados no fueron iguales a otras investigaciones cercanas al objeto de estudio. En general, en dichas investigaciones los indicadores positivos eran mayores (Pozveh y Karimi, 2016). En este estudio, aunque los promedios de las valoraciones del extremo superior son altas, también hay un alto porcentaje de docentes valorando en desacuerdo la gestión directiva. Es preciso volver a señalar que no se encontró investigación relacionada con el contexto específico y que según Ruiz et al. (2015), los miembros de una organización que es investigada no siempre se sienten en confianza con el investigador cuando se les solicita valorar a sus directivos. Lo indicado quizás pueda dar cuenta de la alta valoración que comúnmente entregan participantes a superiores jerárquicos, aun cuando es solo una presunción debido a que no hay investigación que dé cuenta de ello. Lo cierto es que la valoración que entregaron las personas participantes del estudio sobre la gestión del clima organizacional suma un porcentaje de 67,5% entre los indicadores de acuerdo y muy de acuerdo; por lo que esta dimensión es bien valorada por la muestra.

Se debe recordar que en general, en la educación adulta son pocas las personas docentes que laboran de forma exclusiva en dichos centros, y que en ocasiones tienen solamente la última parte del día destinada a estos establecimientos educacionales (Espinoza et al., 2017). Quizás esta sea la razón de la diferencia detectada entre los resultados del presente estudio, respecto de los encontrados en escuelas para niñas, niños y adolescentes.

Para la fase correlacional, el primer análisis indica que existe una correlación positiva y significativa entre gestión directiva y motivación docente. En efecto, lo anterior concuerda con lo encontrado por Yassin et al. (2016) lo que podría indicar una tendencia en este

sentido. Pese a lo anterior, y al faltar investigaciones específicas de estas variables en educación, en el análisis previo, se generó la comparación de resultados con un estudio ligado al mundo empresarial manufacturero, en el que se encontraron hallazgos similares. Davis y Wilson (2010) encontraron correlación positiva y significativa entre motivación y participación docente. A pesar de esto, dichos investigadores asocian a su dimensión participación, el concepto gestión, por cuanto mencionan explícitamente que los espacios de participación son propiciados por el equipo directivo encargado de la administración de los procesos de gestión. Es de especial relevancia motivar al personal docente en general, por lo fundamental de su labor y porque trabajar en procesos de aprendizaje con grupos heterogéneos produce un desgaste y carga emocional importante. En el caso de la educación de personas adultas, agreguemos a lo mencionado, la labor autodidacta docente por cuanto no existe formación específica al respecto en Chile.

Los resultados, para las dimensiones gestión directiva y compromiso, también indican que existe una correlación alta. En estudios como el de Sotelo y Figueroa (2017) se señala que la calidad de servicio y los procesos de gestión son determinantes para el desarrollo del compromiso, lo que concuerda con el presente estudio. En otra investigación desarrollada por Köse (2016) también correlacionaron positiva y significativamente las variables gestión organizacional y compromiso docente. En tanto Ruiz et al. (2015), al igual que en los demás estudios, encontraron una correlación positiva y significativa entre liderazgo y el compromiso. Si se observa la introducción, en ella se trata el tema gestión educacional y se precisa la vinculación entre los procesos de gestión directiva y el liderazgo.

Las dimensiones motivación y compromiso docente presentaron una alta correlación positiva. Los investigadores Viseu et al. (2016) indagaron en la relación de dichas variables analizando los resultados de múltiples estudios y encontraron que es común que se correlacionen positiva y significativamente. Estos resultados son consistentes con los encontrados en el presente artículo y siguen la senda señalada por la teoría (Robbins y Coulter, 1996; Ruiz et al., 2015) que se refieren a que cuando los individuos se sienten motivados, se comprometen y esto a su vez, contribuye a su percepción de la satisfacción laboral. El compromiso es una tarea compleja en la educación de personas adultas. Muchas veces el personal docente labora en estos establecimientos con la finalidad primordial de complementar ingresos. La gestión directiva debe considerar la necesidad del compromiso para el logro de objetivos organizacionales y de aprendizajes en estudiantes. Esto se podría

desarrollar mediante estrategias de motivación, sobre todo considerando su alta correlación. A pesar de lo expuesto, se considera que lo primero es avanzar en la réplica de estudios y ampliar la muestra para que los hallazgos sean cada vez más útiles y posibles de ser considerados como referentes para la acción específica.

## 4.2 Conclusiones

El liderazgo pedagógico de las directivas educativas, juega un rol fundamental en el desarrollo de culturas profesionales de aprendizajes, en la percepción positiva del clima organizacional y en el logro de éxito en el proceso de gestión educacional (Hargreaves y Fullan, 2014). La relación positiva existente entre gestión directiva y la motivación-compromiso docente, según la percepción de profesores que se desempeñan en establecimientos de educación de personas adultas, corrobora lo anterior y podría indicar que la generación de competencias de liderazgo en directores de establecimientos es clave para lograr que el desempeño de sus funciones sea un aporte real al desarrollo laboral docente. Lo anterior además, aporta a la percepción positiva del clima organizacional y según Sotelo y Figueroa (2017) es clave en el aprendizaje educativo debido a que es la persona docente quien guía en la práctica este proceso y su grado de satisfacción laboral o estado emocional, termina impactando en sus estudiantes. El desarrollo del clima organizacional debe ser un proceso planificado y direccionado por sus líderes (Chiavenato, 2001).

Este estudio posiblemente sea útil no solo en educación para personas adultas debido a la escasa investigación específica en todo el contexto educativo nacional y latinoamericano. Podría ser quizás referente de indagaciones para la educación básica y media regular. A pesar de lo expuesto, está claramente definida y detallada la población (docentes que se desempeñan en educación de para personas adultas) y por ello es el principal grupo focal para direccionar los hallazgos y desarrollar replicas que permitan la posterior generalización. Como se ha mencionado, el profesorado que se desempeña en educación de personas adultas no siempre está suficientemente fidelizado en los establecimientos (Espinoza et al., 2017) y por lo mismo, requieren de la permanente motivación para generar compromisos y sensación de satisfacción laboral que permita facilitar el trabajo para el desarrollo de aprendizaje en sus estudiantes.

Los resultados y discusiones desarrolladas en el presente estudio dan cuenta de la relevancia de la gestión directiva y desarrollo del clima organizacional en educación en general, y en particular en centros de educación de personas adultas. Esto debido a que los análisis presentaron altas correlaciones positivas entre variables del clima organizacional y gestión directiva. Dichos hallazgos continúan la tendencia de investigaciones relacionadas con satisfacción laboral, compromiso, motivación y gestión, presentes en Kitratporn y Puncreobutr (2016), entre otros. No se puede discutir ampliamente en torno a investigaciones desarrolladas en el contexto específico del estudio, debido a que como ya se ha expuesto, se ha encontrado una reducida cantidad de investigación en educación en general y en educación de personas adultas, aún menos. La única forma de solventar lo anterior es mediante artículos como este que pretendan abrir el sendero y que propongan un punto de inicio para investigaciones futuras.

Como conclusión se podría señalar que, en la percepción del clima organizacional de docentes de educación para personas adultas, la gestión directiva juega un rol protagónico en la motivación y la generación de compromiso. La gestión directiva requiere especial atención en este nivel educacional porque al igual que el personal docente de aula, la directiva no siempre tiene exclusividad en estos centros educativos y tampoco tiene formación para trabajar en este contexto. Quienes dirigen deben ser seleccionados con especial atención y acuciosidad en la detección de sus competencias e intereses.

Se mencionó lo poco investigada que está la educación de personas adultas en Chile, esto asociado a la inexistencia de formación específica en el área, a la baja cantidad de horas que tiene el profesorado que se desempeña en este nivel, a la falta de actualización en sus programas y al alto índice de deserción y reprobación escolar. Se hace necesario que el mundo académico se preocupe de este grupo de estudiantes y docentes para visibilizarlos y propiciar su desarrollo considerando su alta demanda actual. A pesar de lo anterior y como ya se mencionó, este estudio puede ser útil para todo el contexto educativo debido a que gran parte de la población docente también se desempeña en educación regular de niños, niñas y adolescentes. Se cree necesario considerar en futuras investigaciones ligadas al clima organizacional y a la educación adulta, la población estudiantil. Sería interesante relacionar la percepción de estudiantes, con la de docentes, y ver, además, cómo lo que piensa el estudiantado respecto a variables del clima organizacional puede estar determinado por el liderazgo directivo y la gestión educacional.

## 5. Referencias

- Anguera, María Teresa. (1990). Metodología observacional. En Jaime Arnau, María Teresa Anguera y Juana Gómez (Eds.), *Metodología de la investigación en Ciencias del Comportamiento* (pp. 125-236). Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Anguera, María Teresa. (2003). Metodología selectiva en psicología del deporte. En *Psicología del Deporte* (Volumen 02, pp. 74-96). Buenos Aires: Wanceulen Editorial.
- Aravena, Felipe y Quiroga, Marta. (2018). Autoetnografía y directivos docentes: una aproximación experiencial a las reformas educativas en Chile. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(2), 113-125. doi: <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.2.1600>
- Arias, Walter y Arias, Gabriela. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia y trabajo*, 16(51), 185-191.
- Arnau, Jaime. (1995). Metodología de la investigación psicológica. En Rosario Martínez (coord.), *Métodos de investigación en Psicología*. Madrid, España: Síntesis.
- Arredondo, Digna. (2008). *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto"*. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3275>
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Davis, Joan y Wilson, Sandra. (2010). Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 73(6), 349-353.
- Espinoza, Oscar, Castillo, Dante, y González, Luis. (2017). Educación de adultos en Chile: percepciones y valoraciones de sus beneficiarios. *Revista Brasileira de Educação*, 22(71), 1-27. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782017227176>
- Fullan, Michael. (2002). Los nuevos significados del cambio en educación. Madrid, España: Octaedro.
- Gellerman, Saul. (1960). *People, problems and profits use of psychology in management*. New York, Estados Unidos: HCD.
- Hargreaves, Andy y Fullan, Michael. (2014). *Capital profesional*. Madrid, España: Morata.
- Harris, Alma. (2008). *Distributed School Leadership: Developing tomorrow's leaders*. New York: Routledge.



- Harris, Alma y Spillane, James. (2008) Distributed Leadership Through The Looking Glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- Kitratporn, Poonsook y Puncreobutr, Vichian. (2016). Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 134-138.
- Köse, Akif. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52. Recuperado de <https://iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/33205>
- Leithwood, Kenneth y Mascal, Blair. (2009). Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar. En Kenneth Leithwood. (Ed.), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (pp. 59-95). Santiago, Chile: Salesianos.
- Lemos, Monica. (2017). Collaborative agency in educational management: a joint object for school and community transformation. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 555-566. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170604>
- Lewin, Kurt. (1942). *La Teoría del Campo y el Aprendizaje*. Estados Unidos. Recuperado de [https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/lewin01.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf)
- López, Verónica. (2010). Liderazgo y Mejora Educativa. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2). Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/135/121>
- Manosalvas, Carlos, Manosalvas, Luis y Quintero, Jorge. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-minister*, (26), 5-15.
- Maslow, Abraham. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación. (2009a). *Decreto 211/2009. Programa especial de nivelación de estudios Educación Básica y Media para adultos sin escolaridad y/o escolaridad básica y media incompleta*. Recuperado de <https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2016/04/DECRETO-211-DE-2009.pdf>
- Ministerio de Educación. (2009b). *Decreto 257/2009. Establece objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios para la educación de adultos y fija normas generales para su aplicación y deroga decreto supremo n° 239, de 2004, del ministerio de educación y sus modificaciones en la forma que señala*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1005224>
- Moreno Rodríguez, Rafael, Martínez Cervantes, Rafael y Chacón Moscoso, Salvador. (2000). *Fundamentos metodológicos en Psicología y Ciencias afines*. Madrid, España: Pirámide.

- Ngozi, Rose, Jones, Gloria y Prince, Nwachukwu. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02
- Pozveh, Asghar Zamani y Karimi, Fariba. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education. *International Education Studies*, 9(6), 120-129.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, Rosa Ana. (2001). *Instrumentos para la Autoevaluación de Instituciones Educativas*. Santiago, Chile: Aula XXI, Santillana.
- Ruiz, María, Moreno, Juan y Vera, José. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8(2), 68-75
- Sepúlveda, Felipe y Aparicio, Carolina. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Revista Electrónica Gestión de la Educación*, 4(2), 1-19. Doi [10.15517/rge.v7i2.30599](https://doi.org/10.15517/rge.v7i2.30599)
- Sotelo Asef, Jesús Guillermo y Figueroa González, Ernesto Geovani. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609.
- Sun, Rachel. (2016). Student Misbehavior in Hong Kong: The Predictive Role of Positive Youth Development and School Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 11(3), 1-17.
- Thomas, Kenneth W. y Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-81.
- Üstüner, Mehmet y Kis, Ali. (2014). The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Heads of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56(1), 23-44. doi: <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014.56.5>
- Viseu, João, Neves de Jesus, Saul, Rus, Claudia, y Canavarro, José. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 439-461. doi: <http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.39.15102>
- Yassin, Ali, Mohamud, Abdulkadir y Tarabuunka, Jidka. (2016). Teacher Motivation and School Performance, the Mediating Effect of Job Satisfaction: Survey from Secondary Schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3(1), 24-38.

Revista indizada en



Distribuida en las bases de datos:

