

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>

Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile

Work climate and its influence on managerial skills, Maule, Chile

Adán José Doria-Velarde

adoriav@escuelamilitar.edu.pe

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, Lima, Lima
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6111-3047>

Amely Dolibeth Vivas-Escalante

amelydvivase@gmail.com

Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Santiago
Chile

<https://orcid.org/0000-0002-5791-8619>

Felipe Ysaac Neira-Valdivia

yfneirav@unac.edu.pe

Universidad Nacional del Callao, Callao, Callao
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-9870-8861>

Demetrio Pedro Durand-Saavedra

ddurands@yahoo.es

Universidad San Martín de Porres, Lima, Lima
Perú

<https://orcid.org/0000-0003-4065-7122>

Recepción: 15 de abril 2023

Revisado: 23 de junio 2023

Aprobación: 01 de agosto 2023

Publicado: 15 de agosto 2023

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue describir el clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. Para llevar a cabo este estudio, se diseñó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional para el cual se seleccionó una muestra representativa de 80 directivos de diversas organizaciones en la región del Maule. Además, se recurrió a la tipología documental-bibliográfica, lo que permite establecer el análisis del objeto de estudio, y describir el tema abordado. Se utilizó un cuestionario previamente validado por 5 expertos. Se concluye que, el estudio proporciona evidencia de la influencia positiva del clima laboral en las habilidades de los directivos en la región del Maule, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,865 y significancia de < 0.05 , lo que permite afirmar que un ambiente laboral favorable está asociado con un mayor desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión.

Descriptores: Gestión; habilidades; escuela. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to describe the work climate and its influence on the skills of managers, Maule, Chile. To carry out this study, a quantitative, descriptive and correlational approach was designed for which a representative sample of 80 managers from various organizations in the Maule region was selected. In addition, a documentary-bibliographic typology was used to establish the analysis of the object of study and to describe the topic addressed. A questionnaire previously validated by 5 experts was used. It is concluded that the study provides evidence of the positive influence of the work environment on the skills of managers in the Maule region, with a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.865 and a significance of < 0.05 , which allows affirming that a favorable work environment is associated with a greater development of leadership and management skills.

Descriptors: Management; skills; school. (UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un factor crucial que puede influir en el desempeño y bienestar de los empleados en una organización. Al respecto, el clima organizacional (CO) y la satisfacción laboral (SL) son fenómenos en las organizaciones que dan significado a percepciones individuales y grupales de las personas que pueden beneficiar a la organización o provocar situaciones estresantes, por parte del talento humano. (Soria Reséndez et al.,2019). Por lo tanto, un ambiente laboral positivo puede mejorar la satisfacción y productividad de los trabajadores. Sin embargo, aún se requiere una mayor comprensión de cómo el clima laboral puede afectar a los niveles directivos y su capacidad para liderar eficazmente por lo que se recomienda otras investigaciones para profundizar la temática.

Entre los antecedentes más destacados se tienen la investigación realizada por Apolinario (2023), la cual se enfocó en analizar las capacidades de gestión y el ambiente de trabajo en profesionales del área de salud en un hospital situado en San Juan de Lurigancho. Mediante un enfoque cuantitativo, se logró demostrar una relación significativa y moderada entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales en dicho centro hospitalario, con un valor de correlación de Spearman de 0.670.

Por otro lado, Gil (2022) llevó a cabo un estudio de caso que evaluó las prácticas de liderazgo del equipo directivo en un colegio municipal ubicado en la Comuna de la Pintana. Utilizando un enfoque cualitativo, se pudo concluir que un liderazgo adecuado favorece la innovación, pero la falta de una estructura organizativa clara y un incremento significativo en las tareas administrativas tuvo repercusiones negativas en la salud mental y física de los docentes.

Por último, se encuentra la investigación de Rifo San Martín (2022), que abordó el tema del clima laboral y su influencia en el rol directivo en el contexto educativo de Chile. Mediante un enfoque básico de investigación, se evidenció que el clima laboral tiene una influencia significativa sobre el papel del director en la promoción de una educación de calidad, con un coeficiente de correlación de 0.815 y una relación directamente

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

proporcional. Estos hallazgos fueron obtenidos tras el análisis de los Liceos Héctor Pérez Biott y Carlos Condell, en la ciudad de Talca.

Por otro lado, la relación entre el ambiente laboral y la escuela es un tema más complejo de lo que parece porque, a diferencia de otras organizaciones, los "clientes" (estudiantes) permanecen en la institución y sus padres deciden dónde están sus hijos. parte del mundo de la educación. Por tanto, estas clases intervendrán en el entorno laboral, y la relación entre el entorno laboral y la escuela también es bastante especial. (Morales Arango, 2018)

En tal sentido, en el siglo XXI, ya sea una escuela pública o una escuela privada, los directores deben desarrollar habilidades de liderazgo, ya no ser simples jefes, sino aprender nuevas estrategias de gestión y relaciones interpersonales para que puedan convertirse en los mejores en la gestión educativa y en todos los campos. Buscar formas de mejorar el desempeño docente construyendo relaciones sólidas con diversos grupos de trabajo, brindándoles la motivación y la red suficiente para lograr sus objetivos permanentes. (Zapata Bancho, 2020)

En este orden de ideas, el concepto de clima es complejo y abarca diversas áreas del conocimiento, como la psicología, la sociología y la gestión organizacional en distintos contextos. A lo largo del tiempo, este término ha experimentado una evolución constante y ha recibido contribuciones de varias disciplinas que estudian el comportamiento humano. Gracias a su desarrollo, ha sido posible aplicarlo en el ámbito educativo para comprender y mejorar el entorno en el que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. 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. (Albañil, 2015). El clima se centra en la interacción y las circunstancias que ocurren en la escuela entre todos los miembros de la comunidad educativa en su día a día. El clima organizacional es un aspecto clave para mejorar un centro educativo y debe contar con motivación, sentido de identidad, cohesión grupal, trabajo en equipo y estilos de liderazgo para promover un ambiente armónico para

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

el cambio y la innovación educativa. Como condición clave para mejorar la gestión de los centros de formación, el clima organizacional debe ser analizado cuidadosamente en términos de diversos factores de intervención. (Blanco López et al., 2020). Según Chiavenato (2017), el clima organizacional se refiere a la percepción o experiencia de los miembros de una organización sobre la calidad del ambiente de trabajo, y esto tiene un impacto significativo en su comportamiento. El clima organizacional abarca una amplia gama de factores, incluyendo el ambiente laboral en sí, la flexibilidad percibida, la motivación y el estilo de liderazgo.



Figura 1. Definición de clima.
Elaboración: Los autores.

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

El clima organizacional abarca una amplia gama de factores, incluyendo el ambiente laboral en sí, la flexibilidad percibida, la motivación y el estilo de liderazgo. En otras palabras, se trata de cómo los trabajadores perciben y experimentan el ambiente de trabajo, si es cordial, agradable, flexible y motivante y cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

En general término clima laboral, hace referencia a la atmósfera emocional y relacional que los empleados perciben en su entorno de trabajo, lo cual afecta sus actitudes, comportamientos y niveles de satisfacción. Un clima laboral positivo se caracteriza por promover la colaboración, el apoyo mutuo, una comunicación efectiva y el reconocimiento del esfuerzo. Por otro lado, un clima laboral negativo está asociado con conflictos, falta de motivación y una alta tasa de rotación de personal.

En este sentido, según Marín Alcocer (2020) menciona lo siguiente:

Las habilidades directivas son importantes, en todas las ocupaciones hacemos uso de diversas actividades que realizamos en las instituciones Educativas, quienes son guiados por los mismos quienes deben poner en práctica el uso de sus habilidades directivas, siendo trascendental que las instituciones cuenten con un buen director que pueda incentivar a su personal de manera adecuada, donde se trabaje en un ambiente agradable. (p.7)

Por lo tanto, el líder de un colegio debe poseer habilidades para desempeñar diversos roles, de manera que pueda comprender las necesidades e intereses de las personas que lo siguen. Debe ser innovador y creativo, al mismo tiempo que se muestra humano y compasivo. El líder debe mantener una actitud distinguida y elegante sin perder su autenticidad y sencillez, permitiendo que aquellos con fortalezas sobresalientes tomen protagonismo. Además, debe integrarse con honestidad y responsabilidad en todas sus acciones.

El papel que debe desempeñar un directivo no se limita únicamente al conocimiento administrativo, técnico y pedagógico aplicado en la escuela, sino que también requiere una serie de habilidades para mantener relaciones efectivas con el personal docente,

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

estudiantes, padres, personal administrativo, obreros y otros miembros de la comunidad escolar. Según Caballo (2011) estas habilidades son un conjunto de comportamientos mostrados por una persona en un contexto interpersonal, que reflejan sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de manera adecuada para la situación, al mismo tiempo que respeta las conductas de los demás. El autor mencionado se enfoca en las habilidades de una manera interconectada, donde se expresan emociones, cualidades, esperanzas y reflexiones frente a situaciones conflictivas. Asimismo, actúa como mediador para encontrar alternativas y soluciones en el entorno en el que trabaja, con el propósito de reducir futuros problemas en la organización. Por lo tanto, el directivo, al aplicar habilidades a su personal, debe fortalecer prácticas sociales, educativas, ambientales y otras, para asegurar un buen clima laboral y alcanzar una educación de calidad.

En cuanto a las habilidades directivas, estas abarcan competencias como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la gestión del talento humano. Estas habilidades son esenciales para el éxito de los líderes y para guiar a sus equipos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. En este mismo orden de ideas, Grimaldos Ríos (2022) destaca lo siguiente:

Un factor determinante para el logro de un buen clima institucional es el comportamiento del directivo frente a su comunidad educativa, por esa razón es necesario que el director conozca las habilidades sociales porque gracias a ella podrá relacionarse de manera positiva en el trato laboral con el personal a su cargo. (p.9)

Sin embargo, los docentes pueden estar insatisfechos con su trabajo por diversas razones, entre ellas: abandono de carrera, situaciones estresantes, cambios socioeconómicos y regulatorios, nuevas tecnologías, inteligencia emocional profesional. (Martínez Arguelles, 2020). Lo cual afecta negativamente la buena marcha de la institución, por lo que es importante contar con las herramientas y habilidades necesarias para hacer frente a dichas situaciones. En este aspecto, en algunas instituciones

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

educativas, los administradores aplican estándares de gestión escolar y desempeño profesional que se centran en las habilidades de liderazgo y permiten a los directores implementar las reglas, los principios de igualdad y diversidad que prevalecen en el marco legal de la educación. (Coello Silva et al., 2021).



Figura 2. Habilidades directivas.
Elaboración: Los autores.

Lo cual se convierte en un gran desafío para el sector educativo formar profesionales de la escala de aprendizaje avanzado que tengan la base teórica y pedagógica para adaptarse a las situaciones reales de gestión. De hecho, las organizaciones necesitan personas que desarrollen habilidades como actitud, iniciativa y liderazgo. (Carbonó Mercado, 2021). Ser director, se aprende día a día, afrontando la realidad escolar y a los diferentes actores que coinciden en la escuela, armonizando las acciones para mejorar

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

el servicio educativo, como se describe. (Martínez Cruz y Moreno Olivos, 2022).

El presente estudio tiene como objetivo general describir el clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile.

MÉTODO

Para llevar a cabo este estudio, se diseñó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional para el cual se seleccionó una muestra representativa de 80 directivos de diversas organizaciones en la región del Maule. Además, se recurre a la tipología documental-bibliográfica, lo que permite establecer el análisis del objeto de estudio, con el propósito de describir el tema abordado.

Se utilizó un cuestionario previamente validado por 5 expertos y que constaba de dos partes: la primera para evaluar el clima laboral percibido por los directivos y la segunda para medir el desarrollo de sus habilidades directivas los que permitió realizar un análisis estadístico en base a correlaciones para examinar la influencia del clima laboral en las habilidades directivas.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego del desarrollo del método aplicado por los investigadores.

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, muchas organizaciones han demostrado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación con ciertos criterios importantes. (Vilcanqui et al., 2022). Las relaciones interpersonales, en términos generales, obtienen una buena valoración en compañerismo y colaboración, sin embargo, el componente de comunicación presenta una puntuación moderada, lo que indica que se debe prestar especial atención a esta dimensión. (Blanco López et al., 2020).

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

En el cuadro 1, se evidencia el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un valor de 0,865 y significancia de < 0.05 , lo que evidencia que las variables tienen relación entre sí indicando que el clima laboral que poseen los directivos influye sobre las habilidades para el desempeño de sus labores, resultados que se obtiene a partir de un nivel de confianza de 95%. Lo anterior, indica que existe una relación alta entre un clima laboral favorable y el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión por parte de los directivos. Es así como se puede afirmar que, un ambiente laboral positivo puede contribuir al desarrollo de competencias de liderazgo y gestión, lo que puede impactar positivamente en la efectividad y el rendimiento de los directivos y, en última instancia, en el éxito organizacional.

Tabla 1.
 Correlación entre el Clima laboral-habilidades.

Correlaciones		Clima laboral	Habilidades del equipo
Rho de Spearman	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,865**
	Habilidades	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,865**
		N	80

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

Elaboración: Los autores.

Es importante considerar la correlación entre el clima laboral y las habilidades directivas, ya que la gestión en la institución educativa se verá afectada por las buenas decisiones que se consideren en pro del buen funcionamiento institucional, beneficiando a los estudiantes y el equipo docente que hacen vida en la comunidad educativa. Además, debe promover el clima laboral positivo, disminuyendo los factores negativos.

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

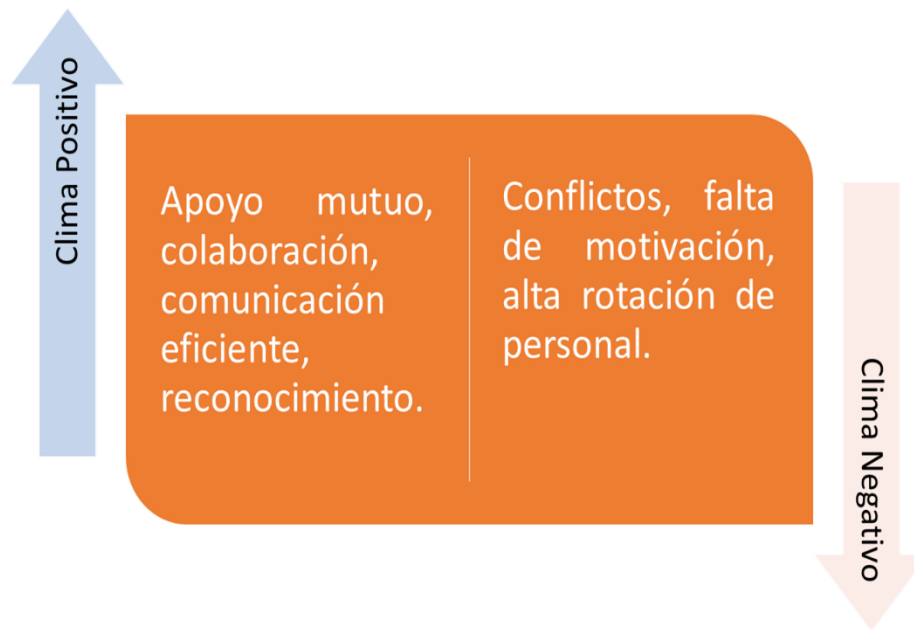


Figura 3. Tipo de climas laborales.

Elaboración: Los autores.

Los resultados de este estudio revelaron una correlación significativa entre el clima laboral y las habilidades de los directivos. Los directivos que informaron un clima laboral más positivo también mostraron un mayor desarrollo en sus habilidades de liderazgo y gestión. Específicamente, se encontró una relación positiva entre un ambiente laboral colaborativo y el liderazgo efectivo, así como una correlación entre un clima de apoyo y la capacidad para resolver problemas de manera eficiente.

En este sentido, los hallazgos de esta investigación respaldan la importancia de un clima laboral positivo en el desarrollo de habilidades directivas. Un ambiente laboral favorable puede fomentar la motivación y el compromiso entre los directivos, lo que a su vez se traduce en una mejora en su capacidad para liderar y gestionar equipos de manera efectiva. Estos resultados tienen implicaciones significativas para la gestión de recursos humanos en las organizaciones de la región del Maule y sugieren que invertir en mejorar el clima laboral podría potenciar el desempeño de los directivos y, en última instancia, el

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

éxito organizacional.

CONCLUSIONES

En conclusión, este estudio proporciona evidencia de la influencia positiva del clima laboral en las habilidades de los directivos en la región del Maule, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,865 y significancia de < 0.05 , lo que permite afirmar que un ambiente laboral favorable está asociado con un mayor desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, traduciéndose esto en un impacto significativo en el éxito y rendimiento de las organizaciones. Se recomienda a las instituciones educativas de la región enfocarse en mejorar el clima laboral y promover prácticas que fomenten la colaboración, apoyo y reconocimiento entre los funcionarios y directivos.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura. [Work climate and participation at the Enrique López Albújar educational institution in Piura]. Tesis de Maestría. Universidad de Piura. Recuperado de <https://n9.cl/95qp>
- Apolinario Girón, H. (2023). Habilidades gerenciales y clima organizacional en profesionales de la salud en un hospital de San Juan de Lurigancho, 2022. [Managerial skills and organizational climate in health professionals in a hospital in San Juan de Lurigancho, 2022]. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <https://n9.cl/y178x>

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., y Garcia Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. [Organizational climate in Costa Rican public schools: a multifactorial analysis]. *Revista Educación*, 45(1), 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Caballo, V. (2011). Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. Editorial Siglo XXI. [Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. Editorial Siglo XXI]. Madrid, España. Recuperado de <https://n9.cl/m8rme>
- Carbonó Mercado, A. (2021). Habilidades directivas en estudiantes de posgrados: Diferencias según la experiencia laboral. [Managerial skills in graduate students: Differences according to work experience]. Tesis de Grado. Universidad de la Costa. Recuperado de <https://n9.cl/ph3e5>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos humanos. [Human Resources Management]. (10ma. ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://n9.cl/6ikse>
- Coello Silva, J., Jiménez Morán, M., y Huilcapi Mazacón, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. [Managerial skills and their influence on the results of an educational institution]. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00039. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Gil, R. (2022). Estudio de Caso: Prácticas de liderazgo del equipo directivo que favorecen el clima laboral y la satisfacción profesional docente de un Colegio Municipal en la Comuna de la Pintana: Un desafío en contextos de pandemia. [Case Study: Leadership practices of the management team that favor work climate and teacher professional satisfaction in a Municipal School in the Municipality of La Pintana: A challenge in pandemic contexts]. Tesis Doctoral. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <https://n9.cl/lpdkbl>
- Grimaldos Ríos, G. (2022). Aplicación de un programa de habilidades Sociales en directivos para mejorar el clima Institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba 2020. [Application of a program of social skills in managers to improve the institutional climate of the educational institutions of Paucarbamba 2020]. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Recuperado de <https://n9.cl/pa4pc>

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

- Marín Alcocer, C. (2020). Habilidades directivas y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Primaria N°2084, Carabayllo, 2020. [Managerial skills and job satisfaction at the Primary School N°2084, Carabayllo, 2020]. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://n9.cl/havyw>
- Martínez Arguelles, V. (2020). Análisis de los factores que impactan el clima organizacional de los docentes del Colegio Sagrado Corazón de Jesús. [Analysis of the factors that impact the organizational climate of teachers at Colegio Sagrado Corazón de Jesús]. Tesis de Maestría. Universidad de la Sabana. Recuperado de <https://n9.cl/2ldwn>
- Martínez Cruz, E., y Moreno Olivos, T. (2022). Las prácticas de dirección en la escuela primaria: Un estudio de casos múltiples. [Leadership practices in elementary school: A multiple case study]. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 55-7. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.003>
- Morales Arango, M. (2018). La influencia del directivo docente en el clima laboral de la institución educativa Barrio Santa Cruz. [The influence of the teaching manager on the work environment of the Barrio Santa Cruz educational institution]. Tesis de Maestría. Universidad de Medellín. Recuperado de <https://n9.cl/gdfwz>
- Riffo San Martín, R. (2022). 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). [Work climate and its influence on the managerial role. A view from quality education, Talca, Chile, 2020 (Case: Héctor Pérez Biott and Carlos Condell High Schools)]. Tesis Doctoral. Universidad Privada de Tacna. Recuperado de <https://n9.cl/v78oyd>
- Soria Reséndez, A., Pedraza Melo, N., y Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. [Organizational climate and its association with job satisfaction in a higher education institution]. *Acta universitaria*, 29, e2205. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Vilcanqui, N., Vilcanqui, B., Choque, G., y Vilcanqui, Q. (2022). Percepción del Clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. [Perception of the organizational climate in the school and its impact on education]. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 213-226. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.329>

Adán José Doria-Velarde; Amely Dolibeth Vivas-Escalante; Felipe Ysaac Neira-Valdivia; Demetrio Pedro Durand-Saavedra

Zapata Bancho, V. (2020). Estrategia de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P Triunfadores Marchan, Chiclayo. [Management skills strategy to improve the work performance of teachers at I.E.P. Triunfadores Marchan, Chiclayo]. Tesis de Maestría. Universidad Señor de Sipán. Recuperado de <https://n9.cl/g1nu4>

©2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).