



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Clima institucional percibido en la Institución Educativa  
Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el  
confinamiento 2020**

Tesis para optar el Grado de  
Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa

**Yessica Merino Lloclla**

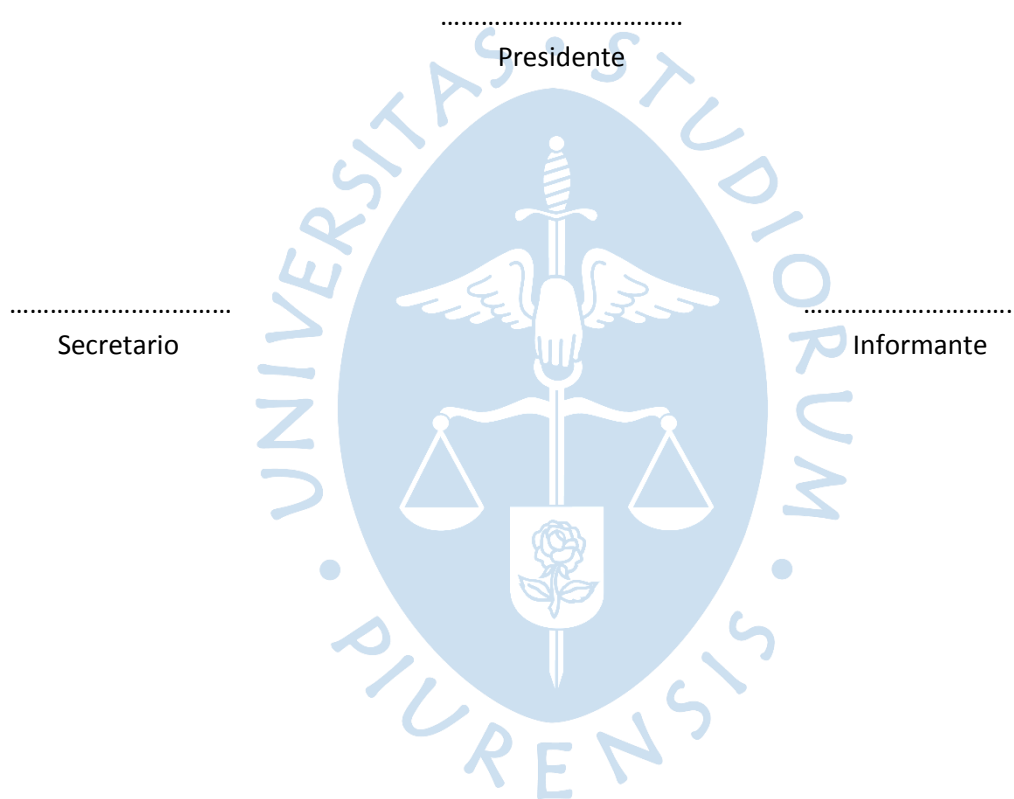
**Asesor(es):  
Mgtr. Gabriela Verónica Alcalá Adrianzén**

**Piura, octubre de 2021**



### **Aprobación**

La tesis titulada “Clima institucional percibido en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020” presentada por la Lic. Yessica Merino Lloclla, en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora oficial Mgtr. Gabriela Verónica Alcalá Adrianzén y defendida el 12 de octubre de 2021 ante el Tribunal integrado por:





### **Dedicatoria**

A mis padres, por el apoyo que me han brindado en todo momento.

A mis hermanos, por sus palabras de aliento.

A mi cuñada, por sus consejos.

A mis sobrinos, quienes me motivan a superarme.

Y, principalmente, a Dios, por estar presente en cada momento de mi vida.





## **Agradecimientos**

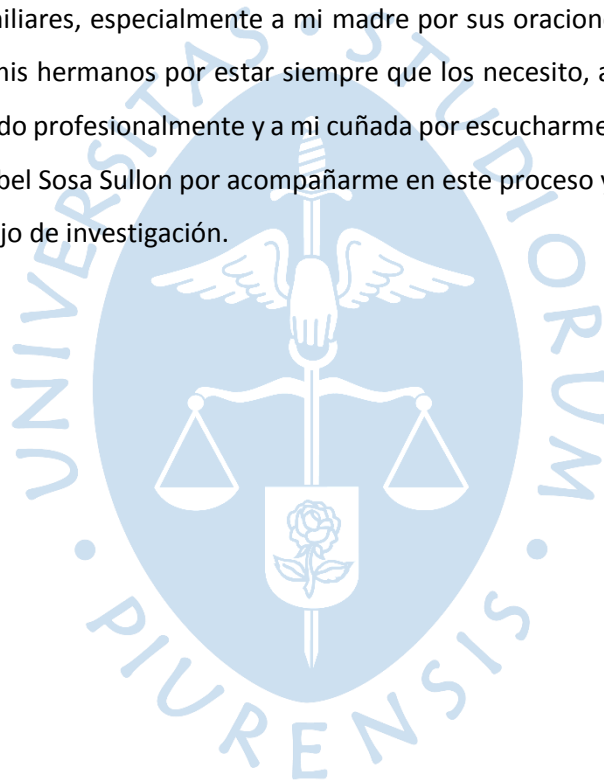
Mi sincero y profundo agradecimiento:

A Dios porque me brinda la fortaleza necesaria para continuar y no dejarme vencer en las situaciones difíciles.

A la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, por brindarme la oportunidad de consolidar mi formación profesional.

A los profesores que me acompañaron en este proceso y por guiarme en este proyecto. Gracias por su dedicación y consejos que me permitieron culminar esta investigación. Principalmente al Dr. Marcos Zapata Esteves, a mi asesora Mgtr. Gabriela Verónica Alcalá Adrianzén y al Mgtr. Luis Enrique Guzmán Trelles.

A todos mis familiares, especialmente a mi madre por sus oraciones, a mi padre por su gran esfuerzo y sacrificio, a mis hermanos por estar siempre que los necesito, a mis sobrinos quienes me inspiran a seguir creciendo profesionalmente y a mi cuñada por escucharme y brindarme sus consejos. A mi amiga Karina Maribel Sosa Sullon por acompañarme en este proceso y brindarme su apoyo para poder culminar mi trabajo de investigación.







## Resumen

La presente investigación “Clima institucional percibido en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana” tiene como objetivo general hacer una comparación del clima institucional antes y durante el confinamiento 2020. Además, es necesario comparar las dimensiones del clima institucional que se abordan en este estudio: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización en las dos etapas mencionadas. Como hipótesis se plantea que el clima de la institución educativa Santa Rosa durante el confinamiento es menos adecuado con relación a la etapa presencial.

Para conseguir el propósito se asume el paradigma positivista, una investigación de tipo cuantitativa y descriptiva, ya que se realizará análisis estadísticos de los datos recogidos a través de un cuestionario, el que fue aplicado a 38 docentes de la institución educativa con el diseño de tipo encuesta. El cuestionario aplicado se titula Clima institucional, el cual recolecta datos de la percepción del clima institucional, fue validado por tres expertos y se envió de manera virtual mediante un enlace al correo institucional para que sea respondido por los docentes. Las respuestas obtenidas del cuestionario se procesaron con el programa SPSS a partir de una codificación de datos.

Los resultados permiten comprobar las hipótesis de investigación, el clima de la institución educativa Santa Rosa durante el confinamiento es menos adecuado con relación a la etapa presencial. Además, se describe cuál de las dimensiones del clima institucional ha sido afectada por el confinamiento 2020. Al final se concluye que el clima es menos adecuado durante el confinamiento 2020, por ello se redactan recomendaciones para mejorar las dimensiones del clima que han sido afectadas en la modalidad de enseñanza no presencial.



## Tabla de contenido

Introducción.....	19
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación .....	21
1.1    Caracterización del problema .....	21
1.2    Formulación del problema .....	22
1.3    Justificación de la investigación.....	22
1.4    Objetivos de la investigación .....	24
1.4.1    Objetivo general .....	24
1.4.2    Objetivos específicos.....	24
1.5    Hipótesis.....	24
1.6    Antecedentes de estudio.....	24
1.6.1    Antecedentes internacionales.....	24
1.6.2    Antecedentes nacionales .....	27
1.6.3    Antecedentes regionales.....	30
Capítulo 2. Marco teórico de la investigación .....	33
2.1    Bases teóricas del clima institucional.....	33
2.1.1    Teoría del clima organizacional de Likert.....	33
2.1.2    Enfoque teórico según Etkin .....	35
2.2    Bases conceptuales del clima institucional.....	36
2.2.1    Definición del clima institucional .....	36
2.2.2    Importancia del clima institucional.....	39
2.2.3    Elementos que influyen en el clima institucional .....	40
2.2.4    Dimensiones del clima institucional .....	41
Capítulo 3. Metodología de la investigación .....	51
3.1    Tipo de investigación.....	51
3.2    Población y muestra .....	52
3.3    Diseño de la investigación .....	52
3.4    Variables y dimensiones de la investigación.....	55

3.5	Técnicas e instrumentos de la recolección de la información .....	56
3.6	Procedimientos para la organización y análisis de la información .....	59
Capítulo 4. Resultados de la investigación .....		61
4.1	Descripción del contexto .....	61
4.2	Presentación e interpretación de los resultados de la variable clima institucional .....	65
4.2.1	<i>Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 1: Comunicación...</i> .....	65
4.2.2	<i>Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 2: Ambiente laboral.....</i>	69
4.2.3	<i>Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 3: Relaciones personales .....</i>	73
4.2.4	<i>Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 4: Autorrealización .....</i>	76
4.2.5	<i>Resultados generales por niveles de adecuación de las dimensiones y la variable clima institucional .....</i>	81
4.3	Discusión de resultados .....	86
4.3.1	<i>Discusión de resultados de la dimensión 1: Comunicación .....</i>	86
4.3.2	<i>Discusión de resultados de la dimensión 2: Ambiente laboral .....</i>	87
4.3.3	<i>Discusión de resultados de la dimensión 3: Relaciones personales .....</i>	88
4.3.4	<i>Discusión de resultados de la dimensión 4: Autorrealización.....</i>	89
Conclusiones .....		91
Recomendaciones .....		93
Lista de referencias .....		95
Apéndices.....		99
Apéndice 1. Matriz de consistencia.....		101
Apéndice 2. Matriz de operacionalización de variables .....		103
Apéndice 3. Base de datos del programa SPSS.....		104
Anexos.....		107
Anexo 1. Cuestionario de Clima institucional .....		109

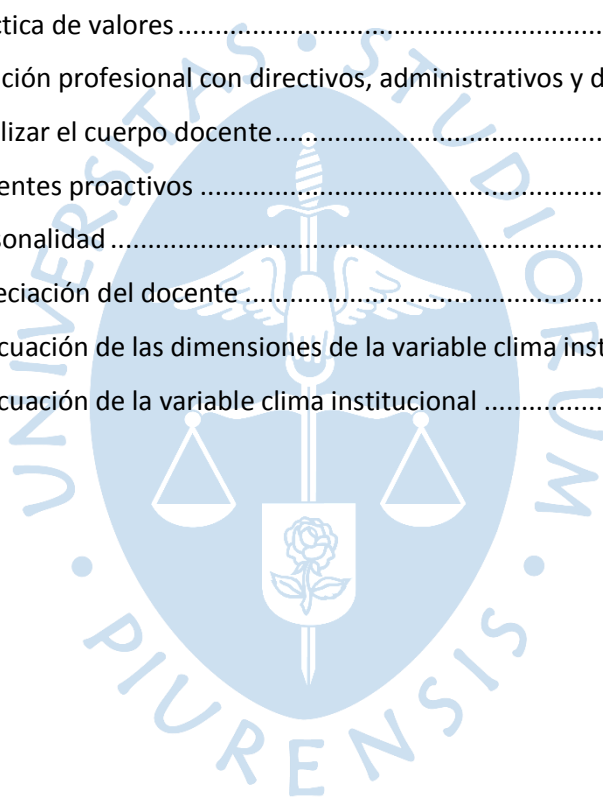
Anexo 2. Fichas de validación del instrumento .....114





## Lista de tablas

Tabla 1. Muestra de la investigación por género .....	52
Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la variable clima institucional .....	55
Tabla 3. Códigos aplicados a la escala de cinco opciones.....	56
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.....	57
Tabla 5. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable clima institucional .....	57
Tabla 6. Niveles de adecuación del clima institucional según escala.....	65
Tabla 7. Indicador: Comunicación asertiva y saludable .....	66
Tabla 8. Indicador: Comunicación empática y saludable.....	67
Tabla 9. Indicador: Buenas relaciones académicas.....	69
Tabla 10. Indicador: Práctica de valores.....	71
Tabla 11. Indicador: Relación profesional con directivos, administrativos y docentes.....	74
Tabla 12. Indicador: Fidelizar el cuerpo docente.....	75
Tabla 13. Indicador: Docentes proactivos .....	77
Tabla 14. Indicador: Personalidad.....	78
Tabla 15. Indicador: Apreciación del docente .....	80
Tabla 16. Niveles de adecuación de las dimensiones de la variable clima institucional .....	81
Tabla 17. Niveles de adecuación de la variable clima institucional .....	85







## Lista de figuras

Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow .....	48
Figura 2. Insignia de la institución educativa “Santa Rosa” .....	61
Figura 3. Distribución de los docentes de acuerdo al género .....	63
Figura 4. Distribución de los docentes según el nivel que enseñan.....	63
Figura 5. Rango de edad de los docentes incluidos en la muestra .....	64
Figura 6. Rango de años de servicio de los docentes incluidos en la muestra.....	64
Figura 7. Percepción sobre el indicador: Comunicación asertiva y saludable.....	67
Figura 8. Percepción sobre el indicador: Comunicación empática y saludable .....	69
Figura 9. Percepción sobre el indicador: Buenas relaciones académicas .....	71
Figura 10. Percepción sobre el indicador: Práctica de valores .....	73
Figura 11. Percepción sobre el indicador: Relación profesional con directivos, administrativos y docentes.....	75
Figura 12. Percepción sobre el indicador: Fidelizar el cuerpo docente .....	76
Figura 13. Percepción sobre el indicador: Docentes proactivos .....	78
Figura 14. Percepción sobre el indicador: Personalidad.....	79
Figura 15. Percepción sobre el indicador: Apreciación del docente.....	81
Figura 16. Niveles de adecuación de la dimensión comunicación.....	82
Figura 17. Niveles de adecuación de la dimensión ambiente laboral .....	83
Figura 18. Niveles de adecuación de la dimensión relaciones personales .....	84
Figura 19. Niveles de adecuación de la dimensión autorrealización .....	84
Figura 20. Niveles de adecuación de la variable clima institucional .....	85



## Introducción

El presente estudio muestra un análisis del clima institucional de una institución educativa particular antes y durante el confinamiento 2020, interesa la percepción de los docentes de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana con respecto al clima y las dimensiones del mismo. Los resultados obtenidos permiten identificar las debilidades de las dimensiones mencionadas, para poder sugerir recomendaciones.

Este presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

El primer capítulo denominado “planteamiento de la investigación” presenta la caracterización del problema en el ámbito educativo, la formulación del problema, la justificación de la investigación tanto el general como los específicos, la hipótesis planteada y por último los antecedentes de estudio que han sido referentes para la investigación.

El segundo capítulo denominado “marco teórico de la investigación”, desarrolla las bases teóricas del clima institucional, considera la teoría del clima organizacional de Likert y el enfoque teórico según Etkin. También se mencionan las bases conceptuales, definición, importancia y los elementos que influyen en el clima institucional. Asimismo, las dimensiones del clima consideradas en este estudio, entre ellas se tienen comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización.

El tercer capítulo denominado “metodología de la investigación”, detalla el tipo de investigación, la población y muestra de estudio, el diseño de la investigación, variable y dimensiones de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, del mismo modo los procedimientos para la organización y análisis de la información recogida mediante un cuestionario.

El cuarto capítulo denominado “resultados de la investigación”, describe el contexto de la institución educativa y las variables sociodemográficas de la muestra, luego se presentan e interpretan los resultados de la variable clima institucional y de cada una de las dimensiones: comunicación, relaciones personales, ambiente laboral y autorrealización. También se dan a conocer los resultados generales por niveles de adecuación de las dimensiones y la variable clima institucional. Por último, se hace la discusión de resultados teniendo en cuenta las 4 dimensiones ya mencionadas.

Finalmente se mencionan las conclusiones de la investigación donde se da a conocer las debilidades y fortalezas encontradas en el clima institucional y las dimensiones analizadas.

También se plantean recomendaciones que debe tener en cuenta la institución para mejorar las dimensiones que han sido afectadas durante el confinamiento 2020. Luego, se presentan las referencias bibliográficas, apéndices y anexos.



## Capítulo 1

### Planteamiento de la investigación

Esta investigación se centra en el clima institucional que se percibe en una institución educativa particular antes y durante el confinamiento 2020. El clima institucional se debe tener en cuenta en el ámbito educativo porque involucra las interacciones entre un grupo de personas como son los docentes, estudiantes, padres de familia, directivos, personal de servicio y administrativos. Se debe analizar el clima, antes y durante el confinamiento, para poder detectar que aspectos del clima se deben mejorar para el siguiente año escolar.

La Educación Básica Regular asumió un nuevo reto en el presente año escolar: brindar las clases de forma virtual a todos sus estudiantes, debido a una pandemia mundial generada por la covid-19. En esta nueva realidad educativa, se ha tenido que implementar capacitaciones para todo el personal que labora en las instituciones educativas, de esta manera poder hacer frente a este nuevo reto. Por eso, se debe conocer y analizar el clima en esta nueva modalidad de enseñanza.

Existen muchas investigaciones sobre clima institucional en la enseñanza presencial. García (2017) comprueba al realizar su investigación en una institución educativa particular que un buen clima institucional influye en el desempeño de su plana docente. En cuanto al clima institucional en esta modalidad de enseñanza virtual, no se han encontrado investigaciones. Esta investigación permitirá conocer el clima institucional antes y durante el confinamiento 2020, en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana teniendo como base el entorno presencial.

#### 1.1 Caracterización del problema

El sistema educativo ha sufrido un cambio repentino el año 2020. Todas las instituciones educativas públicas y privadas tuvieron que cambiar de modalidad de enseñanza, debido a la pandemia ocasionada por el coronavirus. Se han implementado capacitaciones para los directivos, coordinadores y docentes para que puedan asumir este nuevo reto de enseñar a distancia. Por su parte, los estudiantes también han tenido que adaptarse a este nuevo sistema de trabajo para lograr los aprendizajes previstos.

Esta nueva modalidad de enseñanza, ha implicado muchos cambios tanto para los docentes como para los estudiantes, se ha cambiado el entorno físico por un entorno virtual, donde las relaciones entre los trabajadores de la institución son distintas, esto conlleva la necesidad de conocer el clima de la institución que se vivencia en las escuelas en estos momentos. Específicamente, se tendrá en cuenta el clima dentro de una institución educativa particular antes y durante el confinamiento 2020, con el fin de analizar las dos situaciones, compararlas y luego determinar qué dimensiones del clima se deben mejorar.

El clima institucional ha captado interés para su estudio a lo largo del tiempo. Se le ha denominado de diversas formas y el concepto ha ido evolucionando. Lagos (2014) concibe el clima organizacional como “un sistema de valores propios de una organización y que la identifica, por lo tanto, la administración tiene la responsabilidad de crear un clima en el cual las personas se sientan motivadas a trabajar, de buena fe y con eficacia” (p. 8). Es importante destacar que la presencia de un clima adecuado de trabajo incide en gran medida en la disposición del personal frente a la realización y cumplimiento de sus funciones; el contexto y las relaciones que dentro de este se establezcan son cruciales para el logro de las metas institucionales propuestas, a corto, mediano y largo plazo. Samaniego (2001, como se citó en Ramos, 2010) explica: “el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones” (pp. 111-112). Como se ha mencionado, la forma de atención a los estudiantes cambió, y con relación a la continuidad educativa que tuvo que ofrecerse muchos aspectos institucionales cambiaron también mejorando o perdiendo calidad. De ahí que para conocer las relaciones que hay entre los miembros de la institución educativa, es necesario saber cómo era el clima de dicha institución antes de la pandemia y si se ha mantenido en este periodo de confinamiento.

Se debe considerar la situación actual de la educación en el presente año, donde se han empleado una variedad de estrategias de enseñanza, con modalidad a distancia; se ha tenido que usar plataformas como Zoom, Google meet en el trabajo con los estudiantes y los docentes realizan un trabajo remoto desde casa. Además, ante esta situación de confinamiento, se ha tenido que cambiar en muchos aspectos, y uno de los principales lo constituye la forma de comunicarse y de relacionarse; por eso, es importante analizar las dimensiones del clima institucional.

Esta investigación, que se realizará en la institución educativa Santa Rosa de Sullana, tiene como fin proporcionar información sobre las percepciones de los docentes sobre el clima institucional antes y durante el confinamiento; de este modo, después de analizar y discutir los resultados del cuestionario que se aplicará en la investigación, se podrían plantear estrategias para mejorar el trabajo remoto, que promueva un ambiente de trabajo de forma colaborativa, donde los miembros de la comunidad educativa sientan el compromiso y se identifique con la misión y visión de la institución.

### **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las semejanzas y diferencias que se perciben en el Clima de la Institución Educativa Santa Rosa antes y durante el confinamiento 2020?

### **1.3 Justificación de la investigación**

Esta investigación es importante para el ámbito educativo; ya que, el año 2020, por un decreto de urgencia, se tuvo que cambiar de una modalidad presencial a una educación a distancia. Para

acceder al servicio educativo, en este nuevo entorno, se emplean medios de comunicación escritos y tecnológicos; se aprecian, además, cambios en el clima de trabajo, por eso el propósito de esta investigación, es conocer el clima Institucional que se percibe en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.

Para Silva (2011), “el clima institucional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesaria para ser analizado en un sistema organizacional donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí” (p.12). En ese sentido, es necesario evaluar las cuatro dimensiones del clima institucional: relaciones personales, comunicación, ambiente laboral y autorrealización, antes y durante el confinamiento, para poder conocer en qué aspectos se debe mejorar.

Esta investigación es relevante porque recogerá información sobre el clima de la institución educativa Santa Rosa antes y durante el confinamiento 2020; con la finalidad, de brindar alcances a dicha institución, sobre cómo se ha percibido el clima antes y durante la pandemia, y saber qué dimensiones del clima se deben mantener y cuáles se deben mejorar.

Esta investigación es factible porque brindará aportes en el ámbito educativo, ya que se analizan los aspectos que se deben tener en cuenta en el clima institucional y ofrece recomendaciones para los directores, subdirectores, coordinadores y docentes de una institución con el fin de mantener un buen clima institucional. La institución educativa particular Santa Rosa de Sullana se caracteriza por un carisma marista en el que se vive el espíritu de familia, se brinda oportunidades a los docentes para crecer profesionalmente, y estos se identifican con los valores de la institución; pero en esta nueva realidad, dada la coyuntura que se vive por la pandemia este clima puede haber sido afectado, por ello se quiere conocer la percepción que tienen los docentes sobre los aspectos mencionados, ahora, en el trabajo remoto a través del entorno virtual.

El estudio es pertinente porque se enmarca en la línea de investigación “Educación y Diversidad” de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura en el campo de Gestión Educativa, siendo el tema Clima institucional de trascendencia y siempre novedoso en los ámbitos en los que se implemente su indagación y conocimiento. La aplicabilidad del trabajo se determina por la aplicación de un cuestionario, para conocer las percepciones sobre el clima institucional y poder determinar qué aspectos se deben mejorar para que el siguiente año educativo se logren los objetivos determinados por la institución particular en este estudio.

Finalmente, los resultados de esta investigación benefician, principalmente, a los coordinadores y directivos de la Institución Educativa Santa Rosa de Sullana, porque les permitirá conocer el clima que se mantenía en esta institución antes y durante la pandemia, teniendo en cuenta las dimensiones y se puedan mejorar aquellas que han sido afectadas en esta situación de

confinamiento. Además, el estudio constituirá un aporte a las instituciones educativas con respecto al clima institucional, ya que pueden tener como base esta investigación para asumir el reto de la enseñanza virtual-presencial que se espera para el 2021.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo general**

Comparar el Clima Institucional percibido en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Comunicación de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020
- Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Ambiente laboral de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020
- Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Relaciones personales de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020
- Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Autorrealización de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.

#### **1.5 Hipótesis**

El clima de la Institución Educativa Santa Rosa durante el confinamiento es menos adecuado con relación a la etapa presencial.

#### **1.6 Antecedentes de estudio**

##### **1.6.1 Antecedentes internacionales**

**1.6.1.1 Antecedente 1.** Wandersleben (2016), ejecutó la investigación titulada “Clima organizacional en escuelas del sistema educativo adventista en la región del Biobío, Chile”. Este trabajo es una tesis para obtener el grado de doctor en Administración con mención en Planificación e innovación educativa que se llevó a cabo en la Universidad de Alcalá, Madrid.

Se plantea como objetivo de esta investigación “determinar el clima organizacional en los centros escolares y su influencia en la motivación laboral y desarrollo profesional, según los actores del Sistema Educativo Adventista de la región del Biobío” (Wandersleben, 2016, p.15). El trabajo recogió información sobre cuatro aspectos: identificar las condiciones del ambiente social y cohesión al interior de los centros educativos en estudio, además describir el grado de motivación laboral del



personal que trabaja en cada una de las instituciones investigadas, también analizar el nivel de oportunidades para el desarrollo profesional docente en los centros del sistema educativo adventista y por último analizar las reflexiones sobre clima organizacional que hace el personal y equipo directivo de los establecimientos investigados.

El estudio se realizó a través de un diseño no experimental y el enfoque de la metodología de investigación mixto, por un lado cuantitativo ya que se aplicará un cuestionario para medir el clima institucional y por otra parte cualitativo, pues se va a describir la realidad, en tanto el método de esta investigación es un estudio de caso múltiple y su aplicación a diez centros educativos de la región del Biobío, considerando a todo el personal que pertenece a dichas instituciones. La muestra incluye al personal docente y no docente que está relacionado directamente con los estudiantes de cada institución educativa. En su desarrollo se aplicaron instrumentos tipo cuestionario, guía de ejes temáticos para ser aplicada por medio de grupos focales y encuesta online, para poder triangular los datos y fuentes. Los resultados recogidos de dichos instrumentos son analizados y presentados mediante tablas de estadísticos básicos, gráficos y cuadros descriptivos respectivamente.

La autora en su investigación concluyó que el clima organizacional del SAE es favorable y que influye de forma positiva en la motivación laboral pero no tiene el mismo impacto en el desarrollo profesional. Además, se menciona que el personal valora y rescata las variables del ambiente de trabajo, considerando sus dimensiones cohesión y apoyo, comunicación y solución de conflictos y confianza y apoyo de la dirección. Se destaca la importancia que tiene para las personas trabajar en un ambiente grato, con compañerismo y que se preocupen de ellos como personas y sus necesidades.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico y metodológica; porque, considera una de las dimensiones del clima institucional de la investigación, la comunicación y, además se recoge información del clima mediante un cuestionario aplicado a docentes de diferentes instituciones.

**1.6.1.2 Antecedente 2.** Requena (2016), ejecutó un trabajo de investigación titulado “Clima organizacional en el desempeño laboral del docente”. Esta investigación es una tesis para la obtención del grado de magister en investigación educativa que se realizó en la Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

El objetivo de esta investigación fue “Analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo” (Requena, 2016, p.23). El trabajo recogió información sobre tres aspectos: describir el tipo de clima organizacional que perciben los docentes de la institución, además hacer un diagnóstico del desempeño del personal docente en el ejercicio de sus funciones y por último establecer el nivel de influencia del clima de la organización en el desempeño docente.

El estudio se asumió desde el tipo de investigación: descriptiva y el enfoque de la metodología de investigación cuantitativa y con el diseño de campo, ya que la investigadora observó de forma directa los hechos. La población estuvo formada por un director, 2 sub directores, 4 coordinadores y 69 docentes de aula de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica. La muestra incluye a 24 docentes de aula. En su desarrollo se aplicaron la observación directa a los sujetos de la muestra y la técnica de la encuesta. El cuestionario se planteó con respuestas cerradas con las opciones de siempre, a veces y nunca. Los resultados recogidos de dichos instrumentos son interpretados de forma porcentual, teniendo en cuenta tablas y gráficos estadísticos, considerando los datos más significantes en cada ítem y relacionándolo con el marco teórico.

La autora en su investigación concluyó que un gerente educativo debe conocer las necesidades y motivaciones de su personal teniendo en cuenta las características comunes del grupo que dirige. Además considera que el clima organizacional que perciben los docentes se inclina hacia un clima de poder con tendencias de papel autoritario, el papel del directivo es esencial para una transformación educativa. Se entiende que si hay presión por la gerencia autoritaria influye de forma negativa en el desempeño docente y no se puede lograr una calidad en la enseñanza. Si el docente trabaja en un ambiente poco favorable esto afecta su desempeño.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico considerados de las dimensiones del clima institucional de la investigación: comunicación y las relaciones interpersonales entendidas como relaciones personales.

**1.6.1.3 Antecedente 3.** Zans (2017), realizó la investigación titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el período 2016”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de máster en gerencia empresarial que se llevó a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Matagalpa.

El objetivo de este antecedente fue “Analizar El Clima organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el período 2016” (Zans, 2017, p.13). El trabajo recogió información sobre tres aspectos: detallar el clima de la organización que se percibe en la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa, además diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de dicha facultad y por último determinar el tipo de relación entre clima organizacional y desempeño de los miembros de la facultad mencionada. Además, se propone un plan de acción para solucionar las dificultades identificadas.

El estudio se asumió desde el paradigma: post-positivista, siendo crítico y realista y el enfoque de investigación cuantitativa y se considera no experimental. El universo está formado por los

trabajadores con cargos de dirección, administrativos permanentes y profesores de planta. La muestra considera 88 trabajadores de la facultad regional multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN Managua. En su desarrollo se aplicaron como método de recolección de datos, el cuestionario, observación y la entrevista. Los resultados recogidos de dichos instrumentos son interpretados observando gráficos de barras porcentuales.

El autor en su investigación concluyó que el clima organizacional en la FAREM se encuentra entre favorable y desfavorable, además el liderazgo que se ejerce es poco participativo, no hay disposición para mantener en el equipo de trabajo un buen clima. En cuanto al desempeño laboral, es bajo, pese a que las tareas se ejecutan en el tiempo estipulado, la toma de decisiones se hace de forma individual, no cuentan con plan de capacitación. Los trabajadores de la facultad consideran que si mejora el clima organizacional esto va a incidir de forma positiva en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, de forma que se sientan bien en su trabajo.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórica y metodológica, porque se estudia el indicador del desempeño laboral: comunicación que es una de las dimensiones del clima de la investigación. Y, en cuanto a la metodología de la investigación, se aplica el paradigma cuantitativo y un cuestionario en la investigación.

### **1.6.2 Antecedentes nacionales**

**1.6.2.1 Antecedente 1.** García (2017), realizó la investigación titulada “Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa Particular ‘Innova Schools’, Los Olivos - UGEL 02 – Rímac”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestro en Administración con mención en Dirección en Recursos Humanos en la Universidad Nacional de “Educación Enrique Guzmán y Valle”, Lima, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Determinar la relación que existe entre el clima institucional y desempeño docente en la Institución educativa particular ‘Innova Schools’, Los Olivos - UGEL 02 - Rímac” (García, 2017, p. 18). El trabajo recogió información sobre cuatro dimensiones adecuadamente delimitadas en los objetivos específicos: primero, la relación que se da entre el desempeño docente y la dimensión comunicación; segundo, la relación entre el desempeño docente y la dimensión ambiente; tercero, la relación del desempeño docente y la dimensión relaciones interpersonales; y cuarto, la relación que se establece entre el desempeño docente y la dimensión autorrealización.

El estudio se asumió desde el método hipotético - deductivo y el diseño de la investigación fue transversal, no experimental y correlacional, en tanto el trabajo se dirige a verificar la relación que existe entre las variables clima institucional y desempeño docente y su aplicación a una muestra de 90 docentes de la Institución Educativa Particular “Innova Schools”, que participaron de forma voluntaria. En su desarrollo se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento de recojo de información una

Escala de percepción del clima institucional y desempeño docente, que fue aplicada a todos los docentes de la institución mencionada, la misma que fue posteriormente analizada mediante un enfoque estadístico, descriptivo e inferencial.

La autora en su investigación concluyó que existe relación significativa entre el desempeño docente y el clima institucional en la Institución Educativa Particular “Innova Schools”. Además, se menciona que la relación es de magnitud alta en la dimensión relaciones interpersonales y ambiente laboral con respecto al desempeño docente, mientras que la relación es de magnitud moderada en cuanto a la dimensión autorrealización con respecto al desempeño docente. Se determinó, asimismo, que la comunicación es una dimensión determinante en el nivel de desempeño de los profesores.

La relación entre este antecedente y la presente investigación es de tipo teórica y metodológica; porque, considera las dimensiones del clima institucional: relaciones personales, comunicación, ambiente laboral y autorrealización. En cuanto al instrumento aplicado, se toma el cuestionario Escala de percepción del clima institucional que interesa a la investigación. Además, se relaciona con la muestra, porque, se aplicará un cuestionario a los docentes de la institución para recoger información sobre la variable mencionada.

**1.6.2.2 Antecedente 2.** Bazan y Valle (2017), realizó la investigación titulada “Relaciones interpersonales y clima institucional en la institución educativa ‘Federico Villarreal’ de la ciudad de Chiclayo”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestras en docencia y gestión educativa que se llevó a cabo en la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Determinar la relación que existe entre las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa ‘Federico Villarreal’, de la ciudad de Chiclayo” (Bazan y Valle, 2017, p.24). El trabajo recogió información sobre cómo evolucionan las relaciones interpersonales en el equipo docente y directivo de la Institución educativa; también, identificar el clima de la institución; y por último, determinar el tipo de relación que se establece entre el clima institucional y las relaciones interpersonales.

El estudio se asumió desde el tipo de investigación: descriptiva correlacional y el enfoque de la metodología de investigación con diseño no experimental, en tanto el trabajo se dirige a determinar el grado de relación existente entre dos o más variables y su aplicación a una muestra de 20 participantes de la IE Federico Villarreal, que equivalen a todo el personal que trabaja en la institución educativa. En su desarrollo se aplicaron técnicas de campo: encuesta y cuestionario, para conocer el clima institucional, las cuales fueron posteriormente analizados mediante un enfoque estadístico y descriptivo.

Las autoras en su investigación concluyeron que el clima institucional es regular, pero los docentes no saben afrontar los conflictos y no asumen los valores institucionales, por eso el clima no es adecuado. Además, se menciona que, si las relaciones interpersonales de los profesores son buenas,

el clima institucional aumenta, en cambio si las relaciones interpersonales de los docentes son malas, en este caso el clima disminuye.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico porque considera la variable clima institucional y las dimensiones: relaciones personales y comunicación, asimismo el concepto de comunicación asertiva. En cuanto al instrumento aplicado, también se aplica un cuestionario de clima institucional a los docentes de una institución.

**1.6.2.3 Antecedente 2.** Campos (2017), realizó la investigación titulada “Influencia del clima institucional en el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro - Sanagorán 2014”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestro en educación, mención en gestión y autoevaluación de la calidad educativa que se llevó a cabo en la Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Postgrado, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Determinar la influencia del clima institucional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 80207 – Cushuro - Sanagorán, 2014.” (Campos, 2017, p.15). El trabajo permitió identificar el tipo de clima institucional y nivel de desempeño laboral mediante una encuesta, además determinar la influencia del clima institucional en el desempeño laboral dentro de la institución educativa mencionada y por último identificar el nivel de clima institucional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de dicha institución.

El estudio se asumió desde la investigación de tipo descriptiva y el diseño de investigación es de tipo transeccional, porque se recolectaron datos en un momento único y su aplicación a una muestra de 50 docentes de la Institución Educativa N° 80207 – Cushuro – Sanagorán del nivel inicial, primaria y secundaria, que equivalen al todo el personal que trabaja en la institución educativa. En su desarrollo se aplica como técnica la encuesta y como instrumentos una prueba estandarizada para determinar el nivel de clima institucional y una prueba no estandarizada con el fin de conocer el nivel de desempeño docente, las cuales fueron posteriormente analizados mediante un enfoque descriptivo e inferencial.

El autor en su investigación concluyó que el clima institucional influye de forma positiva en el desempeño de los trabajadores de la institución educativa mencionada, además el clima institucional es significativamente bueno, esto se aprecia en las puntuaciones obtenidas en la escala, también se aprecia un alto nivel de eficiencia por parte de los docentes, por último la influencia del clima es significativa en el desempeño laboral de los docentes de dicha institución.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico porque considera las dimensiones de la variable clima institucional: realización personal (autorrealización) y comunicación.

### **1.6.3 Antecedentes regionales**

**1.6.3.1 Antecedente 1.** Bonilla (2014), realizó la investigación titulada “Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la escuela tecnológica de la Universidad Nacional de Piura 2014”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestro en educación, mención en gestión educativa que se llevó a cabo en la Universidad de Piura, Piura, Perú.

El objetivo de esta investigación fue “Diagnosticar el Clima Organizacional percibido por los docentes de la ETSUNP” (Bonilla, 2014, p.19). El trabajo permitió determinar el nivel de clima organizacional por los docentes de la ETSUNP, además describir las dimensiones del clima organizacional que más afectan a los docentes, también se explican las dimensiones del clima organizacional que necesitan ser reforzadas en los docentes y por último establecer recomendaciones de mejora para fortalecer las dimensiones del clima organizacional a favor de los docentes.

El estudio se asumió desde la investigación cuantitativa y el paradigma positivista, diseño de investigación es tipo encuesta, mediante un cuestionario estructurado y predeterminado, que será aplicado a una muestra de 25 docentes que pertenecen al turno de la mañana, que tienen modalidad de contrato por locación de servicios y laboran desde hace 6 años en la ETSUNP. En su desarrollo se aplicó una encuesta de medición del clima organizacional a cada docente, para la presentación de los datos procesados se utilizó cuadros estadísticos, tablas de frecuencias y gráficos en barras para poder luego describir las características de cada dimensión.

La autora en su investigación concluyó que tres dimensiones del clima organizacional se encuentran debilitadas (relaciones grupales, motivación y toma de decisiones) y por otro lado tres dimensiones que se perciben de acuerdo (estructura, trabajo individual y comunicaciones), además se deben tomar decisiones por parte de los directivos de la ETSUNP para mejorar el clima organizacional. Los docentes no se motivan porque perciben que no se les considera en la planificación, ni se les ofrece reconocimientos, actualización o capacitación. En consecuencia, los directivos de la ETSUNP deben considerar la capacitación de su personal.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórica y metodológica; porque se estudia la variable clima institucional en su dimensión comunicación. Y, es de tipo metodológica porque se aborda desde el paradigma positivista.

**1.6.3.2 Antecedente 2.** Albán-Miranda (2015) realizó la investigación titulada “Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la institución educativa coronel José Joaquín Inclán-Piura”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestro en Educación con mención en Gestión Educativa en la Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Determinar cómo es el clima laboral, los factores que incide en él y la participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Cnel. José



Inclán” (Albán-Miranda, 2015, p. 8). El trabajo recogió información sobre el clima laboral de la institución educativa mencionada, también se da a conocer, los factores que inciden en el clima laboral y en la participación en la institución educativa y por último determinar la relación que existe entre el clima laboral y la participación en dicha institución.

El estudio se asumió desde el paradigma cuantitativo también conocido como positivista, empírico-analítico, por eso se considera que la investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva-correlacional, con el fin de esclarecer las relaciones entre las variables; clima laboral y participación de los profesores. La muestra involucra a todos los profesores de la Institución Educativa Cnel. José Inclán de los tres niveles considerando a los directivos y auxiliares, que accedieron a participar de forma libre y voluntaria. En su desarrollo se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento de recojo de información un cuestionario de 132 ítems agrupados en cuatro factores: comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos, que fue aplicada a todos los colaboradores de la institución educativa, la misma que fue posteriormente analizada mediante un enfoque estadístico, teniendo en cuenta cuadros estadísticos y gráficos, para probar las hipótesis planteadas.

La autora en su investigación concluyó que el clima laboral se encuentra en un nivel regular. Además, se menciona que hay dificultades en las relaciones interpersonales, por eso se debe prestar atención porque estas relaciones influyen sobre la percepción del clima laboral. Se determinó, asimismo, que las dimensiones que mejor promueven el clima son comunicación, motivación, participación y confianza. Se considera que la motivación es la dimensión con más alto nivel, además influye en el clima laboral de la institución. Los docentes perciben satisfacción en la ejecución de su trabajo, valoran su prestigio profesional y con las capacitaciones que les brinda el colegio, por eso se considera la participación como una de las dimensiones que más incidencia tiene sobre el clima laboral. Se logrará un clima laboral adecuado cuando se dé la debida importancia a todas las dimensiones del clima y esto posibilita que se alcancen los objetivos planteados en la institución.

La relación entre este antecedente y la presente investigación es de tipo teórica y metodológica; porque, considera la dimensión comunicación del clima institucional. En cuanto a la metodología, se aborda desde el paradigma positivista.

**1.6.3.3 Antecedente 3.** Albañil (2015), realizó la investigación titulada “El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestro en educación con mención en gestión educativa que se llevó a cabo en la Universidad de Piura, Piura, Perú.

El objetivo de esta investigación fue “describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración” (Albañil, 2015, p.7). El trabajo recogió información sobre las dimensiones y factores que inciden en el clima de trabajo de la institución

mencionada; también, identificar los niveles de comunicación y satisfacción del personal docente y los elementos internos con los que se relaciona directamente en la institución; y por último, definir el nivel de participación del personal docente y su incidencia en la configuración de un adecuado clima laboral dentro de la institución.

El estudio se asumió desde el paradigma positivista y enfoque de la metodología cuantitativa, el diseño de corte transversal descriptivo haciendo uso del método de la encuesta y su aplicación a una población formada por todos los docentes de la institución educativa Enrique López Albújar, considerando directivos y auxiliares; la muestra considera a 60 miembros de la población. En su desarrollo se aplicó la encuesta mediante un cuestionario, para determinar el clima laboral, la que fue posteriormente analizada mediante herramientas cuantitativas, considerando un tratamiento estadístico de los datos obtenidos para hacer una comparación entre las distintas variables.

La autora en su investigación concluye que el clima oscila entre regular y bueno, pero no es del todo satisfactorio porque los factores como reconocimiento que reciben por parte de la institución y de los directivos se encuentra entre regular a muy bajo. Además, se menciona que en la institución existe un clima laboral presenta bajos niveles de comunicación entre los miembros de la institución. Los docentes manifiestan que su satisfacción oscila entre regular a baja en cuanto a la labor que ejercen. Se puede decir que hay un nivel bajo de participación por parte de los docentes.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórica y metodológica; porque, porque considera la dimensión comunicación del clima institucional. En cuanto a la metodología, se aborda desde el paradigma positivista.



## Capítulo 2

### Marco teórico de la investigación

En este capítulo se expone la fundamentación teórica que sirve de base a este trabajo, incluyendo el concepto de clima organizacional, las teorías que lo sustentan, los elementos, importancia y dimensiones de esta variable. Brunet (1987) menciona que la definición de clima organizacional fue utilizada por primera vez en la psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en el año 1960. El clima organizacional nace en el entorno empresarial distinto al ámbito educativo, a pesar de ello tienen elementos comunes. Por eso se considera clima organizacional como sinónimo de clima institucional.

#### 2.1 Bases teóricas del clima institucional

##### 2.1.1 Teoría del clima organizacional de Likert

Esta teoría nos permite notar la esencia de los climas a estudiar y lograr comprender el rol de las variables que conforman el clima observado.

Likert (1974, como se citó en Brunet, 1987) menciona que existen cuatro factores principales que influyen en la percepción que cada individuo tiene del clima y que permitirá entender la variedad de microclimas que se evidencian en una organización. A continuación se mencionan estos factores:

El primer factor, está dado por los parámetros relacionados al contexto, tecnología y a la estructura misma de la organización. El segundo factor, se refiere al puesto que ocupa la persona dentro de la organización, así como la retribución económica que recibe. El tercer factor, involucra los factores personales. Por último, el cuarto factor, considera la percepción que tienen todos los miembros del clima de la organización. Por consiguiente se deben tener en cuenta estos factores al momento de estudiar el clima de una institución.

Likert (1974, como se citó en Brunet, 1987) menciona que existen tres tipos de variables que determinan las características particulares de una organización. Entre ellas tenemos: variables causales, variables intermediarias y variables finales.

- Variables causales: Comprenden la estructura y administración de una institución. Se les considera independientes y establecen el rumbo en que una organización evoluciona, así como los resultados que va obteniendo. Estas variables se diferencian por dos cualidades esenciales, la primera, es que pueden ser modificada por los integrantes de la organización, añadiendo también actuales componentes, y la segunda, son de causa y efecto, esto se explica que al modificarse generan cambios en las otras variables.
- Variables intermediarias: conforman los procesos organizacionales de una institución. Muestran la salud y el estado interno de una empresa, entre ellas tenemos, la toma de decisiones, las actitudes, la eficacia de la comunicación los objetivos de rendimiento y las motivaciones, etc.

- Variables finales: Integran la eficacia organizacional de una institución. Son variables dependientes que surgen del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables evidencian los resultados alcanzados por la organización, como son, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Al combinar e interactuar estas variables se establecen dos tipos de clima organizacional, cada uno con dos subdivisiones. Estos climas evolucionan desde un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

#### **Clima de tipo autoritario:**

- Sistema I: Autoritarismo explotador, en este caso la dirección no confía en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones y objetivos se asumen en la cima de la institución y se reparten de manera descendente. Las pocas interacciones que se determinan entre los jefes y subordinados son a base de miedo y desconfianza. En este clima se observa un ambiente estable, donde la comunicación de la dirección con empleados se da en forma de directrices e instrucciones específicas.
- Sistema II: Autoritarismo paternalista, en este tipo de clima la dirección tiene una confianza benévola en sus empleados, así como la de un amo con su siervo. Las autoridades toman la mayoría de las decisiones, pero también podrían tomarse en cuenta las ideas de los trabajadores. En este sistema se motiva a los trabajadores aplicando las recompensas y castigos. Se establece un ambiente estable y estructurado.

#### **Clima de tipo participativo:**

- Sistema III: Consultivo, La dirección confía en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima, pero se da oportunidad a los subordinados de tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Se da una comunicación de tipo descendente. Las recompensas y castigos eventuales permiten motivar a los trabajadores; se satisface las necesidades personales (reconocimiento y estima). Se caracteriza por un ambiente activo donde la institución plantea objetivos para alcanzar.
- Sistema IV: Participación en grupo. La dirección deposita su confianza en sus trabajadores. En toda la organización se toman decisiones. La comunicación se da en todas las direcciones (ascendente, descendente y lateral). Los empleados se motivan por la participación y la implicación, además porque se establecen objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Se concluye que todos los trabajadores forman un equipo para cumplir los fines y objetivos planteados en la organización.

Los sistemas I y II se identifican con un clima cerrado, porque se trata de una organización rígida, donde hay insatisfacción muy grande por parte de los empleados frente a su trabajo y a la empresa. Además, las relaciones personales son muy tensas y hay desconfianza entre sus miembros.

Los sistemas III y IV se relacionan con un clima abierto, se trata de una organización que se muestra dinámica, que puede alcanzar los objetivos, considerando la satisfacción de las necesidades sociales de sus trabajadores, además interactúan con la dirección para la toma de decisiones.

En conclusión, el clima participativo facilita la eficacia individual y organizacional, ya que, los trabajadores estarán motivados para trabajar. Además, si se tiene en cuenta las aspiraciones de cada uno de los colaboradores, se logrará un mejor rendimiento. En las instituciones educativas se debe promover este tipo de clima, donde hay confianza entre sus miembros y todos se involucran para lograr los objetivos de la institución.

### **2.1.2 Enfoque teórico según Etkin**

Etkin (2007) define el clima en una organización o en un ambiente particular, como la representación interna que hacen los miembros acerca de las condiciones bajo las cuales trabajan y sobre sus posibilidades futuras. Se puede apreciar en esta definición que el clima está dado por la percepción del personal de la organización y las funciones que realizan para concretar los objetivos que se plantean. Además, el concepto de clima para este autor está integrado por los siguientes elementos:

Los factores personales que determinan una apreciación del ambiente, dependiendo de los valores, creencias y motivos de cada uno de los trabajadores. Las variables estructurales o condiciones objetivas, como las tecnologías, los roles dentro de la organización, los lineamientos de recompensas y sanciones o las relaciones formales de autoridad. Por último, la visión de la organización se espera alcanzar, que se concretan en metas, proyectos y estrategias para toda la organización.

Teniendo en cuenta los factores de carácter formal o estructural que intervienen en la definición de clima podemos distinguir una variedad de climas. Si se considera la forma de la tarea se pueden diferenciar entre un clima incierto y cambiante de un clima predefinido y estable. En cuanto a la programación en las situaciones, se puede hablar de un clima mecanicista y rutinario o podría ser problemático o no estructurado. Al referirse a la variedad de alternativas para una misma actividad y las combinaciones que se puedan dar, el clima se considera complejo y diverso o determinista. Considerando el esfuerzo físico y la responsabilidad que implica la tarea, se puede mencionar un clima agobiante o permisivo. Si se tiene en cuenta la compatibilidad entre las actividades del grupo, el clima es cohesivo o bien disperso y conflictivo. Por último, dependiendo de la claridad y precisión en los objetivos de la institución, el clima puede estar orientado o ser ambiguo o impreciso.

Del mismo modo Etkin (2007) al referirse a las apreciaciones personales sobre las condiciones en las que se labora y las relaciones que se establecen en la institución se pueden considerar:

Según el carácter de las relaciones de autoridad, el clima puede ser rígido y esquemático o, por el contrario flexible. Si se comparten los propósitos de la organización se habla de un clima de identidad y adhesión, o de indiferencia y desvinculación. Teniendo en cuenta la orientación de los procesos de liderazgo se distingue entre clima guiado por la producción y los orientados hacia las relaciones sociales. Al considerar la actitud que perciben el resto de miembros del grupo y los mecanismos para sancionar y felicitar en el trabajo, se menciona un clima cooperativo o de relación competitiva. Con referencia a la manera en que se cubren las necesidades sociales, expectativas psicológicas, el clima puede tener un significado de carencias y frustraciones o ser satisficente.

En conclusión Etkin (2007) afirma que el clima debe dar estabilidad y posibilidad de crecimiento a la institución. Para ello es importante que los miembros de la institución estén comprometidos para que puedan cumplir con las exigencias que se establecen en el trabajo. Por eso se debe promover un clima de carácter democrático y participativo en las instituciones educativas que permita establecer relaciones laborales donde reine la justicia y equidad, de este modo cada uno de los miembros se sentirá comprometido a alcanzar las metas que se proponen.

## **2.2 Bases conceptuales del clima institucional**

### **2.2.1 Definición del clima institucional**

El concepto de clima se ha estudiado desde hace muchos años porque se ha considerado como un factor importante para alcanzar los objetivos propuestos por una institución.

Brunet (1987) señala que la palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente. Se puede considerar el concepto de clima como atmósfera, sistema social, ambiente.

En este sentido, una de las escuelas de pensamiento que repercute en el concepto de clima organizacional es la Escuela de la Gestalt (Brunet, 1987), cuyo enfoque está centrado en la organización de la percepción. Se debe tener en cuenta dos principios fundamentales de la percepción del individuo:

- a) En principio, se debe captar el orden de las cosas tal como existen en el mundo.
- b) En seguida, los individuos comprenden el mundo que los rodea, considerando las características percibidas e inferidas y actúan en función de la forma en que observan el mundo.

En este caso, la percepción del entorno de trabajo es lo que influye en la forma de comportarse de un trabajador. Se puede decir que cada miembro de la institución actúa en su medio laboral teniendo en cuenta lo que aprecia en su entorno.

Brunet (1987) también considera a la Escuela funcionalista, en esta escuela, las ideas y las conductas de una persona se ven influenciadas por el ambiente de trabajo y las diferencias individuales juegan un papel decisivo en la adaptación del individuo a su medio.

Según esta escuela, el trabajador interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este. En este caso cada miembro de la institución aporta al clima de la organización desde sus particularidades.

James y Jones (1974, como se citó en Brunet, 1987) consideran que el clima organizacional se puede definir de tres formas distintas:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales

Se considera clima como sinónimo de ambiente organizacional. El clima es un conjunto de características que permiten describir una organización y la diferencia de otra, se mantiene estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización. Sin embargo no se tiene en cuenta que cada miembro de la institución actúa de acuerdo a la interpretación que hace del ambiente donde labora.

- Por la medida perceptiva de los atributos individuales

Se tienen en cuenta una definición deductiva del clima organizacional, relaciona la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones personales de los trabajadores, considerando su grado de satisfacción. En resumen, cada persona percibe el clima en función de aquellas necesidades que la empresa le puede satisfacer. Aquí el clima es sinónimo de opiniones personales, por eso, la percepción del clima no es uniforme dentro de la misma institución, sino que medirá la satisfacción de cada miembro en su entorno de trabajo.

- Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales

El clima se define con las siguientes características: son percibidas a fin de una organización y pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y la sociedad.

Al clima organizacional también se le conoce como clima humano o clima psicológico. La estructura y el proceso organizacional son variables propias de la organización y generan las percepciones al interactuar con la personalidad de cada miembro. Al hacer esta evaluación de las percepciones, se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que se obtiene de cada uno de los empleados.

Cada miembro filtra la información de los acontecimientos que suceden a su alrededor, las características de su organización y tiene en cuenta sus características personales para formar una percepción del clima. Por eso la mayoría de los investigadores considera esta concepción porque permite medir el clima de una institución teniendo en cuenta todos los factores que inciden en él.

En suma, la definición del clima debe incluir las variables del medio, las variables personales y las variables que resultan de la interacción de las dos anteriores. Porque de este modo se abarca todos los aspectos que se deben considerar para poder analizar y estudiar el clima de una institución. Brunet (1987) considera que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de

una organización, del mismo modo como las características personales de un individuo constituyen su personalidad” (p.12). En este sentido, el clima organizacional permite conocer las características propias de una institución, porque involucra diferentes aspectos como lo son las variables del medio, las personales y la interacción de ambas. En la misma línea, Chiavenato (2011) menciona que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización” (p.50). Sandoval (2004) menciona que se deben tener en cuenta los distintos enfoques para definir clima organizacional:

En primer lugar, el enfoque estructuralista defendido por Forehand y Gilmer, quienes entienden el clima como la agrupación de características permanentes que describen una institución, la distinguen de otra e influye en la conducta de las personas que la forman.

En segundo lugar, el enfoque subjetivo propuesto por Halpin y Crofts, quienes consideran clima como la idea que cada miembro se forma de la institución.

En tercer lugar, el enfoque estructural y subjetivo planteado por Litwin y Stringer, ellos definen clima organizacional como los efectos subjetivos que se percibe en el sistema formal y el estilo informal de los directivos y considera factores ambientales de suma importancia sobre las creencias y valores del personal de una comunidad educativa.

Y, en cuarto lugar, el enfoque de síntesis planteado por Waters, quien define clima como los puntos de vista que los trabajadores tienen de la institución donde labora y la opinión que ha construido teniendo en cuenta la autonomía, recompensas, estructura, consideración, cordialidad y apoyo. De igual forma, Méndez (2006, como se citó en García, 2009) define clima como el resultado de la manera como las personas interactúan y este proceso se ve influenciado por los valores, actitudes y creencias.

Mujica y Pérez (2007) cuando utilizan el clima en el ambiente educativo, relacionan este concepto con el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. Del mismo modo Etkin (2007) afirma: “El clima no sólo se registra o se pronostica, sino que también se construye” (p.246). Es decir, el clima nace en las interacciones que se dan entre los miembros de la institución, el cual se puede predecir con la finalidad de lograr un clima adecuado, pero es en la práctica donde se define con claridad.

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas por estos autores, se puede considerar el clima organizacional como las características del ambiente de trabajo que perciben los miembros de una institución, considerando aspectos importantes como la comunicación que se da entre todos los miembros para establecer buenas relaciones personales, el ambiente laboral que influye en la conducta del trabajador y la autorrealización que permite el desarrollo potencial de las habilidades de cada persona. Además, de acuerdo con Sandoval (2004), el clima debe considerar las siguientes características:

- El clima alude a las características del ambiente donde se labora.

- Estas características se perciben de forma directa o indirecta por las personas que trabajan en ese departamento.
- El clima repercute en la conducta de los trabajadores dentro de la organización.
- El clima se considera una variable que influye en los factores del sistema de la institución y en la actuación de cada trabajador.

### **2.2.2 Importancia del clima institucional**

Brunet (1987) menciona que los elementos del clima se reflejan a través de los valores, creencias y actitudes de los miembros de la institución, siendo importante para el director diagnosticar y analizar el clima de la organización por tres motivos:

- El primero es evaluar el origen de los conflictos que generan el desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- El segundo, debe iniciar y sostener un cambio que permita al director dirigir sus intervenciones sobre los elementos específicos.
- El tercero, se debe continuar con el desarrollo de la organización y anticiparse a los problemas que puedan surgir.

En definitiva, se debe ejercer control sobre el clima para poder administrar de forma eficaz la organización. En este sentido, Brunet, (1987) menciona:

Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. (p.12)

Etkin (2007) afirma: “El concepto de clima es importante porque refiere a la calidad de vida laboral” (p.252). En una institución educativa se debe tener en cuenta el clima porque influye en la calidad de vida laboral de cada uno de sus trabajadores. De igual manera, Mujica y Pérez (2007) consideran que el clima es muy importante para todas las organizaciones que pretenden una continua mejora del ambiente de trabajo. Además, al tener conocimiento del clima, se puede orientar los procesos que se dan dentro de la organización para poder introducir cambios en el comportamiento de sus miembros y en la estructura organizacional.

Para Desler (1976, como se citó en García, 2009), la importancia del concepto de clima radica en la función que cumple como enlace entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los empleados. Por consiguiente, se debe conocer el clima en una



institución educativa. También Flores (2017) considera que el clima institucional es un factor importante en los procesos académicos y pedagógicos de las instituciones educativas.

Albán (2015) afirma lo siguiente:

Un buen clima de trabajo se caracteriza, además, por ofrecer a los miembros de la organización, oportunidad para la satisfacción de las necesidades y expectativas relacionadas con el ambiente de trabajo, dentro de un contexto de motivación para el logro y el sentido de integración. (p.29)

Para concluir, el concepto de clima institucional es importante porque permite conocer las características del ambiente donde se labora, las relaciones que se establecen entre sus miembros y se pueden identificar los elementos que dificultan los logros de la institución. De esta manera, se pueden evaluar y mejorar estos aspectos para mantener un buen clima de trabajo.

### **2.2.3 Elementos que influyen en el clima institucional**

Brunet (1987) explica que el clima dentro de una institución puede descomponerse en estructuras organizacionales, tamaño de la institución, forma de comunicación, estilo de liderazgo, etc., y todos ellos suman para constituir un clima específico dotado de sus propias características, que le da personalidad a la institución y además influye en el actuar de las personas. Se pueden considerar las siguientes características:

- El clima hace referencia a la personalidad de una institución.
- El clima se determina por distintas variables.
- En una institución pueden variar los elementos del clima, pero sin embargo se mantiene el mismo clima.
- El clima puede presentar cambios ante una intervención particular.
- El clima se define por las características, los comportamientos, las aptitudes, los puntos de vista de otros miembros, también por las realidades sociológicas y culturales de la institución.
- Los individuos que son parte de una institución contribuyen en el clima de la misma.
- Dentro de los estamentos de una misma institución se pueden apreciar distintos climas.
- El clima considera la percepción del ambiente exterior por parte de sus miembros e influye en las conductas de los trabajadores de una institución.

Asimismo, el autor afirma que estos elementos permiten generar un clima específico que cuenta con características propias, en otras palabras, la personalidad que identifica a la institución y además influye en la conducta de sus miembros. Esta personalidad que identifica a una institución se puede considerar buena o mala. Si fuera mala, dificulta las relaciones entre los colaboradores y la institución, y se presentará dificultades para adecuarse al medio externo.



Además, una institución no siempre está pendiente de su personalidad y de la imagen que observan los demás.

Etkin (2007) afirma: “El clima refleja una interacción o configuración de factores” (p.258). Asimismo, García (2009) indica que al estudiar el clima organizacional es imprescindible reconocer los diferentes elementos que conforman el concepto de clima y considerar la variedad de métodos de diagnóstico utilizados en las instituciones, ya que facilitan hacer un diagnóstico y análisis para darnos cuenta de la actitud que tienen los trabajadores hacia la institución. Definitivamente, se deben tener en cuenta los elementos del clima para poder hacer un diagnóstico de la realidad y de acuerdo a ese análisis poder mejorar y lograr un ambiente de trabajo óptimo.

Rodríguez (2018) considera los siguientes elementos que permiten mantener un buen clima institucional: el desarrollo del talento humano, las condiciones de trabajo adecuado, el flujo de la información, la apertura al cambio y la solución de conflictos.

Para poder conocer el clima institucional se deben considerar todos los elementos que contribuyen a la percepción del clima. Cada institución se caracteriza por un clima específico, que se ha formado por la intervención de todos los elementos y además se debe considerar a los miembros de la comunidad educativa que aportan al clima. Al tomar en cuenta solo algunos aspectos no se tendrá una visión completa del clima.

#### **2.2.4 Dimensiones del clima institucional**

Likert (1974, como se citó en Brunet, 1987) considera ocho dimensiones para medir el clima organizacional: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Bowers y Taylor (1970, como se citó en Brunet, 1987) consideraron 3 grandes variables para medir las características de una organización: liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El clima organizacional se mide en 5 dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Brunet (1987) determina que el clima de una organización debe considerar cuatro dimensiones: el nivel de autonomía individual que viven los integrantes de una organización, el grado de estructura y obligaciones que impone el puesto a cada trabajador de la organización, tipo de recompensa y remuneración que la empresa otorga a sus empleados, consideración, agradecimiento y apoyo que los empleados reciben de sus superiores.

García (2017) considera que para analizar el clima institucional se debe tener en cuenta cuatro dimensiones: comunicación, relaciones personales, ambiente laboral y autorrealización.

Teniendo en cuenta los planteamientos de estos autores y para delimitar el presente estudio se han considerado las cuatro dimensiones del clima institucional analizadas por García:

**2.2.4.1 Dimensión comunicación.** Se debe tomar en cuenta el concepto de comunicación. Chiavenato (2011) lo define como: “El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores” (p.50). Del mismo modo, considera que en este proceso se pueden presentar barreras de forma que el mensaje que se quiere transmitir sea distinto al que se recibe, por ello es necesario identificarlas para evitar y lograr una buena comunicación. Estos tres tipos de barreras que dificultan la comunicación entre personas son:

- Barreras personales: estas interferencias se dan por limitaciones, emociones y valores de cada ser humano. Entre estas barreras que se presentan en el entorno laboral, tenemos: hábitos inadecuados al escuchar, sentimientos personales, las emociones y motivaciones.
- Barreras físicas: son interferencias que se dan en el espacio en el que se ejecuta el proceso de comunicación. Por ejemplo: la distancia física, una ventana que se cierra durante una clase, ruidos estáticos en la línea del teléfono.
- Barreras semánticas: referidas a las distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se da la comunicación. Pueden tener diferentes significados los gestos, señales, símbolos para quienes participan en la comunicación incluso se puede tergiversar el significado del mensaje.

Además, Chiavenato (2011) indica que la comunicación también puede padecer de tres aspectos negativos: omisión, distorsión y sobrecarga.

- En la omisión, se omite o cancela elementos imprescindibles de la comunicación, de forma que el significado pierda contenido o no esté completo.
- En la distorsión, el mensaje experimenta alteraciones o modificaciones que influyen su contenido y significado inicial.
- En la sobrecarga, el mensaje es muy extenso y no puede ser procesado por el destinatario, de forma que se pierde el mensaje total o se recibe parte del mensaje de manera distorsionada.

En este sentido, comunicar es una tarea esencial para todos los trabajadores de la institución, pues si se establece una adecuada comunicación el accionar de las personas permiten el logro de los objetivos planteados por la institución (Alcázar y Ferreiro, 2001). En el caso de la institución educativa se debe considerar la comunicación entre todos los miembros como los son: director, coordinadores, docentes, estudiantes, autoridades académicas y administrativas.

En toda organización, según los niveles jerárquicos, la comunicación puede ser descendente, ascendente y lateral.

Comunicación descendente es la que parte de los niveles superiores y se dirige a niveles inferiores. Comunicación ascendente es la inversa, parte de los niveles inferiores hacia los superiores. La comunicación lateral es la que se da entre personas que se hallan en el mismo nivel jerárquico, entre compañeros. (Alcázar y Ferreiro, 2001, pp 191-192)

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) el proceso de la comunicación considera seis elementos básicos: emisor (codificador), receptor (decodificador), mensaje, canales, retroalimentación y recepción. Este proceso inicia con el emisor, quien elige el mensaje y el canal más eficaz y por último codifica el mensaje. Luego, el receptor se encarga de recibir y decodificar el mensaje del emisor, por ello es importante la capacidad de escuchar (prestar atención al mensaje). En cuanto al mensaje contiene los símbolos verbales y no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al destinatario. El canal es el recorrido que sigue un mensaje entre el emisor y el receptor. La retroalimentación es la respuesta del destinatario al emisor. Por último la percepción es el significado que el emisor o receptor le dan al mensaje.

Para estos mismos autores consideran que las nuevas tecnologías de la información han evolucionado con rapidez las estrategias de comunicación que disponen los directivos y trabajadores, además influyen en la forma en que se toman decisiones. Entre estas tecnologías se tiene el correo electrónico, internet y las teleconferencias.

- El correo electrónico se considera como un sistema en el cual se envía y recibe información escrita compuesta y editada en computadora. En forma rápida se puede transmitir mensajes de la computadora del emisor a la del receptor, quien los lee cuando los desea.
- Internet es una red flexible compuesta por muchas redes de cómputo educativas y de investigación de todo el mundo. Cada mensaje enviado lleva consigo un código de dirección, gracias al cual llega a toda velocidad a su destino.
- Teleconferencias combina técnicas de telefonía y televisión, es una herramienta de comunicación de alta fidelidad a la que acuden las instituciones para favorecer la comunicación entre individuos que se encuentran en distintas partes del mundo. Las teleconferencias permiten que los participantes vean el lenguaje corporal de su interlocutor y a la vez materiales como planos, esquemas, gráficas, etc.

En las instituciones educativas en el año 2020 se ha tenido que implementar una modalidad de educación no presencial, donde ha sido necesario conectarse a las clases mediante teleconferencias, usando plataformas como zoom, google meet. Además era necesario tener acceso al internet y se ha tenido que usar con mayor frecuencia el correo electrónico como medio para recibir y enviar información entre todos los miembros de la institución.

Pajuelo (2018) considera que “en las instituciones, la comunicación es fundamental, pues sirven de enlace entre los directivos y los empleados, quienes deben tener facilidades en el acceso”

(p.51). Los directivos de las instituciones deben promover una comunicación abierta, eliminando los obstáculos para que se lleve a cabo.

Del mismo modo la comunicación se debe dar de manera fluida, clara y oportuna en forma constante para lograr los acuerdos necesarios para el funcionamiento adecuado de la institución (Silva, 2011). Asimismo, la comunicación asertiva es una habilidad social que es fundamental en las instituciones educativas.

Según Silva (2010, como se citó en Gómez, Estelio y González, 2017) la comunicación asertiva dentro de la institución es una forma de comunicarse e interactuar con el estudiante y el entorno que ayuda a mantener un control disciplinario sin agredir ni humillar. En este ambiente se puede expresar de forma adecuada las emociones que puede afrontar el docente siempre que se mantenga el respeto a la persona.

De igual manera la comunicación asertiva debe transmitir de manera rápida, concisa, contundente y clara lo que se quiere, de tal manera que el mensaje se entienda. Además esta comunicación se da en personas que se hacen valorar y respetar (Gómez, Estelio y González, 2017).

Vilca (2019) afirma que la comunicación asertiva es una técnica que impide la discriminación entre los individuos, promueve el respeto a la variedad de opiniones. En definitiva, se debe promover una comunicación asertiva entre los integrantes de la comunidad educativa, así como la comunicación empática y saludable.

A continuación se mencionan los beneficios de una comunicación empática planteados por García (2019):

Comunicar algo de forma asertiva implica transmitir un mensaje respetando los derechos del cliente, de forma que la conversación sea colaborativa, donde se escucha la opinión del cliente. Una persona asertiva cuenta con una habilidad comunicativa, que le permite decir no ante los mensajes que no comparte, evitando un conflicto con la otra persona.

Por otra parte, la empatía implica escuchar de manera activa, para poder entender todo el mensaje de la persona que habla, al mismo tiempo se intenta interpretar la información recibida. Una persona empática comprende y respeta lo que dice la otra persona.

Camacho (s.f) explica que la comunicación empática es la capacidad que se tiene para comunicarse de forma que se puede conectar con otra persona, creando lazos personales y profundos. Una comunicación empática se caracteriza por:

- La escucha activa, se trata de escuchar a otra persona sin juzgarla, ni interpretar a nuestro modo, se trata de entender lo que nos dice y respetar su opinión.
- Adaptarse al sistema del otro, lo que se tiene que adaptar es la comunicación según la visión de la otra persona, para ello debe primar el respeto y parafrasear lo que se nos ha dicho.
- Apertura, permite entender a la otra persona, conectar con ella y evitar conflictos.

Para resumir en una institución educativa se debe establecer una comunicación de tipo asertiva entre el director, coordinadores y docentes, para que los mensajes que se quieran transmitir se entiendan y se debe respetar la opinión de cada uno de los miembros. También debe existir una comunicación empática partiendo desde el director y coordinadores quienes deben saber escuchar a sus docentes para poder enfrentar las situaciones que se presenten. El docente debe promover una comunicación asertiva y empática con sus estudiantes para mantener un buen clima en sus clases.

**2.2.4.2 Dimensión ambiente laboral.** Chiavenato (2011) llama ambiente “a todo lo que rodea una organización” (p. 23). Este autor considera que la definición es amplia, por eso se pueden reconocer dos tipos de ambientes: el ambiente en general o conocido como macroambiente y el ambiente laboral o ambiente de trabajo, llamado también microambiente. En este trabajo nos interesa el ambiente laboral.

El ambiente de trabajo es el ambiente próximo a la institución. En otras palabras, es el ambiente particular de cada organización, se considera que cada institución tiene su propio ambiente de trabajo. En este se considera el sistema de ingreso y salida de la institución, es decir, los proveedores de recursos y los clientes. También se tiene a los competidores y las entidades reguladoras.

Este ambiente de trabajo brinda recursos, medios y oportunidades. También se establecen demandas, condiciones, restricciones, desafíos y amenazas dentro de la institución.

Chiavenato (2011) diferencia dos tipos de ambiente teniendo en cuenta la variedad de cambios que se pueden presentar en el día a día:

- Ambiente de trabajo estable y estático: se refiere a un ambiente tradicional porque la institución ejecuta acciones reiterativas. Esta institución se acostumbra a la rutina.
- Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable: en este ambiente se exige a la institución acciones distintas, nuevas y creativas. En esta institución siempre se está innovando.

Además, el autor, evalúa el ambiente en cuanto a su complejidad. Cuando la institución se dedica a un solo servicio, el ambiente de trabajo se denomina simple y homogéneo, atiende a un tipo de cliente exclusivo. Sin embargo, cuando la institución ofrece diferentes servicios, el ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una variedad de clientes, competidores.

- Ambiente de trabajo homogéneo: la estructura organizacional es simple, con pocos estamentos y hace frente a ambientes homogéneos. Esta institución brinda un solo servicio.
- Ambiente de trabajo heterogéneo: es necesario áreas diferenciadas que se relacionen con sus respectivos departamentos. Se observa variedad en la organización. Esta institución ofrece una variedad de servicios.

Bravo (2013) plantea una serie de herramientas para lograr un ambiente laboral excelente. Entre ellas destacan:

- La estabilidad laboral permite el desarrollo de las aptitudes de los trabajadores.

- Establecer relaciones humanas plenas entre todos los trabajadores.
- La administración debe motivar a través de: Compensaciones justas para cada uno de los miembros, se evidencia un trato justo y humanista, las prestaciones deben beneficiar las necesidades básicas de los empleados, el ambiente laboral sea seguro, fortalecer el trabajo en equipo, resolver de forma adecuada los conflictos que se generen, tener en cuenta las necesidades de los empleados así como de la institución.

En este sentido cada miembro de la institución debe recibir un trato justo y respetuoso por parte de sus superiores, además una retribución económica por el trabajo que realiza, sentirse que está en un ambiente de trabajo seguro, donde prima un clima que le permita desarrollarse como persona. De esta forma se alcanzarán los objetivos determinados por la institución.

**2.2.4.3 Dimensión relaciones personales.** Actualmente, las personas en el lugar de trabajo forman parte de grupos sociales existentes dentro de la institución y establecen interacciones sociales con las personas de su entorno. Por ello, Chiavenato (2007) considera la Teoría de las relaciones humanas para explicar esta interacción social. Para este autor, “las relaciones humanas son acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos” (p. 92).

Wandersleben (2016) considera que en las relaciones que se originan dentro de una comunidad educativa, debe primar el flujo de la comunicación y el establecimiento de normas, que estén basadas en el respeto a las personas, de forma que estas relaciones sean abiertas entre todos los miembros del proceso educativo. Del mismo modo, Chiavenato (2011) considera que la comunicación se debe tener en cuenta al momento de estudiar las relaciones humanas. Se puede apreciar que la comunicación es un elemento fundamental en las relaciones personales.

Generalmente, todas las personas poseen características particulares que repercuten en las actitudes de las personas con las que se relacionan y además puede influir sobre ellas. Por eso es muy importante que el director comprenda las relaciones humanas que se dan entre los colaboradores de la institución para lograr un ambiente donde cada persona pueda expresarse libremente.

Para Genao, Pérez y Castro (2014) es necesario conocer, estudiar, investigar y practicar las relaciones humanas porque mediante ellas se puede: existir de manera exitosa, dar respuestas a los obstáculos, entender las diferentes necesidades de las personas, forjar el respeto y amor hacia los demás, y promover el desarrollo de una personalidad equilibrada. Para estos autores las relaciones humanas son importantes porque permiten lograr armonía en el ámbito familiar, escolar y social.

Las autoras mencionadas clasifican las relaciones humanas en primarias y secundarias. Las relaciones humanas primarias se identifican porque se trata a las personas por lo que son, sin considerar la posición jerárquica en la institución. Mientras que las relaciones humanas secundarias se generan por el cargo que ocupa la persona dentro de la empresa.

Genao, Pérez y Castro (2014) consideran que las relaciones humanas tienen como objetivos fundamentales:

- El perfeccionamiento del ser humano con el fin de convertirse en una persona plena, acabada y que viva en armonía con su entorno.
- Lograr mayor productividad en el trabajo y una satisfacción personal dentro de la institución. Para que una institución progrese es necesario la calidad en las relaciones de su personal.
- Saber afrontar las dificultades de la vida. Las relaciones humanas permiten que el ser humano tenga el valor de afrontar las situaciones problemáticas que se le presenten.
- Reconocer las necesidades personales y grupales de los individuos. La diversidad nos permite crecer de forma personal y grupal.
- Se debe promover la participación, integración y comunicación entre las personas. La convivencia nos ayuda a interactuar con las personas de nuestro entorno.
- Lograr los objetivos de la institución y a la vez satisfacer las necesidades humanas.

Chiavenato (2009) considera que las relaciones establecidas en una organización se dividen en relaciones internas y externas. Al referirse a las internas son las relaciones que se establecen entre los colaboradores de la institución. En cuanto a las externas son las relaciones que se establecen con los representantes de los colaboradores.

Este autor considera que en las relaciones internas se debe tener en cuenta:

- Comunicación: la institución debe informar la filosofía de recursos humanos a todos sus miembros y tener la apertura para recibir sugerencias y opiniones.
- Cooperación: la institución debe comentar la toma de decisiones a sus miembros para que ellos puedan cooperar.
- Protección: el ambiente de trabajo debe promover el bienestar de los miembros y protegerlos ante posibles situaciones.
- Asistencia: la institución debe atender las necesidades particulares de cada miembro, dando el soporte que necesita en cada momento.
- Disciplina y conflicto: la institución debe plantear reglas claras para mantener la disciplina y atender los conflictos.

García (2009) define las relaciones personales como los vínculos que establecen las personas del entorno a lo largo de su vida y ha permitido interacción entre ellas. Estas relaciones se establecen en el ámbito profesional con cada uno de los miembros de la institución.

Además, la relación profesional con administrativos, directivos y colegas, debe ser empática, en este caso el director debe lograr la amabilidad y el diálogo entre administrativos y docentes. En el



momento oportuno la comunicación permitirá un trabajo en conjunto con los diferentes equipos de trabajo.

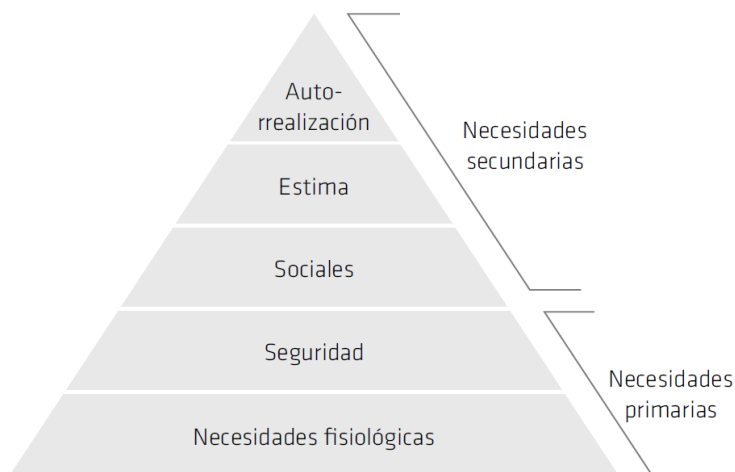
En las instituciones educativas para ejercer la docencia como requisito indispensable se considera el título pedagógico, teniendo en cuenta la ley que regula a las instituciones educativas particulares del Perú, el compromiso de la carrera docente demanda la superación del docente, al mismo tiempo garantiza una educación basada en la calidad.

No siempre los grados de maestría y doctorado implican una calidad del servicio educativo, actualmente hay muchas instituciones que brindan el servicio con el fin de obtener beneficios económicos, pero no con el fin de mejorar la calidad de la docencia.

**2.2.4.4 Dimensión autorrealización.** Maslow (1943, citado por Chiavenato, 2011) considera que las necesidades humanas se organizan en una pirámide de acuerdo con su relevancia en la conducta del ser humano. Las necesidades primarias forman parte de la base de la pirámide mientras que en la parte más alta están las necesidades secundarias como se aprecia en la figura 1:

**Figura 1**

*Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow*



Fuente: Tomado de Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, por Chiavenato, 2011, p.43

Las necesidades humanas más elevadas son las necesidades de autorrealización y por ende se aprecian en la parte superior de la pirámide. Las personas se motivan a seguir creciendo profesionalmente a lo largo de su vida, porque se tiende a superar y llegar hacer todo lo que puede ser. Así lo afirma Castrezana (2008, como se citó en Recio, Gómez, López, y Oviedo 2012): el individuo siempre busca satisfacer no sólo sus necesidades básicas y de seguridad, sino de pertenencia, autoestima y autorrealización. Las personas siempre buscan el desarrollo de todas sus capacidades.

Estas necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, control de sí mismo, independencia, competencia y plena realización del potencial de cada persona. Para poder satisfacer



estas necesidades las personas se deben recompensar a sí mismas. Las personas se sienten desarrolladas cuando alcanzan el potencial en los distintos ámbitos, porque están llamadas a perfeccionarse.

Recio, Gómez, López y Oviedo (2012) consideran definiciones de varios autores respecto de la autorrealización, las mismas que afirman lo siguiente:

Certo (2001) define autorrealización como la necesidad de estima que le permite a un individuo continuar su desarrollo y crecimiento personal.

Robbins (2004) considera la autorrealización como un impulso que nos ayuda a convertirnos en lo que somos capaces de ser.

Sánchez (2009) describe la autorrealización como el grado en el cual un individuo sobrepasa sus necesidades biológicas y es capaz de trascender, por ende logra un nivel de salud mental óptima que le ayuda a pensar en el bienestar de los demás.

En resumen se considera la autorrealización como una necesidad de estima que le permite al ser humano seguir creciendo en el ámbito personal, social y laboral, porque una persona está llamada a mejorar y potenciar sus habilidades. Dessler (2001, como se citó en Recio, Gómez, López y Oviedo, 2007) considera importante en una institución para comprometer a sus empleados, ayudarlos en su autorrealización para que puedan convertirse en lo que desean. Si una institución promueve la autorrealización sus empleados al sentirse realizados seguirán laborando con un mayor compromiso.

López (2001, como se citó en Martínez, Villalobos y Machado, 2020) considera la necesidad de autorrealización como autoactualización, que es lo que se espera del individuo. El ser humano está llamado a trascender, dejar huella y desarrollar su talento al máximo. En las instituciones educativas siempre se capacita a los docentes y ellos mismos tienen la necesidad de llevar cursos de actualización para seguir mejorando el ejercicio de la docencia.



## Capítulo 3

### Metodología de la investigación

En este apartado se desarrolla la metodología de investigación teniendo en cuenta la naturaleza del tema, en este caso se refiere al clima institucional que perciben los docentes de una institución educativa antes y durante el confinamiento 2020. Además se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra que se ha considerado, la variable con sus respectivas dimensiones explicadas en esta investigación. En seguida, se mencionan las técnicas e instrumentos para recoger la información necesaria para la investigación. Asimismo, los procedimientos para poder organizar la información y por último, el análisis de dicha información teniendo como base el marco teórico desarrollado en el capítulo anterior.

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se basa en el paradigma positivista ya que su finalidad es describir, analizar y explicar la realidad con objetividad. En este sentido, Cuenya y Ruetti (2010, como se citó en Ramos, 2017) indican que el paradigma positivista o empírico analítico “el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable” (p. 11). Por tanto, esta investigación se realizó tomando como base la experiencia y observación, pues se proyectó conocer objetivamente el clima institucional antes y durante el confinamiento 2020.

El enfoque asumido es el cuantitativo porque se aplicó una encuesta para recoger los datos que fueron analizados con la ayuda del software SPSS; luego, se interpretaron y se convirtieron en la información literal a través de interpretación de los datos obtenidos en las tablas y los gráficos estadísticos. El resultado de este proceso permitió dar respuesta a las cuestiones que dieron inicio a este estudio. Respecto a la metodología cuantitativa Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que esta metodología emplea la recolección de datos para verificar las hipótesis y el análisis de datos de manera estadística para dar respuesta a las interrogantes que dan origen a esta investigación. La línea de investigación en el que se realiza este trabajo es la de Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura en el campo de clima institucional ya que se quiere conocer las dimensiones del clima que influyen de forma efectiva en el logro de los objetivos de la institución educativa.

Por último, se puede afirmar que esta investigación es de tipo transversal y descriptiva, porque se recolectaron los datos en una sola medición, con el propósito de describir la variable clima institucional y sus respectivas dimensiones: comunicación, relaciones personales, ambiente laboral y autorrealización. Tal como lo afirman Casas, Repullo y Donado (2003) que un diseño transversal estima la frecuencia de un fenómeno de interés en un momento dado, se pueden realizar en un período corto y a la vez permiten un estudio descriptivo.

### 3.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por 58 docentes de la institución educativa Santa Rosa HHMM de la provincia de Sullana.

Mc Millan y Schumacher (2005) consideran que un muestreo se denomina intencionado cuando el investigador selecciona elementos de una población que será representativa y brindará información de interés. Teniendo en cuenta la población, se hace una selección de los sujetos que aportarán información que responda al propósito de la investigación. En este estudio la muestra con la que se trabajó es de tipo intencional porque fue elegida por la investigadora y se buscó conocer la realidad de la institución en cuanto al clima institucional para poder mejorar las relaciones que se establecen entre los trabajadores. Estuvo conformada por 38 docentes de dicha institución, de los cuales 17 son varones y 21 mujeres, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Muestra de la investigación por género*

<b>Docentes según nivel</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Docentes del nivel inicial	0	3	3
Docentes del nivel primario	5	14	19
Docentes del nivel secundario	12	4	16
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Diseño de la investigación

El diseño utilizado en esta investigación es el de tipo encuesta. La encuesta permite seleccionar una muestra de sujetos y se aplica un cuestionario para describir actitudes, creencias y opiniones y otro tipo de información (Mc Millan y Schumacher, 2005). La encuesta permitirá conocer el clima institucional antes y durante el confinamiento 2020.

En esta investigación, la validez interna se respalda en primer lugar, porque el instrumento fue diseñado por José Felipe Loayza Osorio y validado en una investigación previa realizada por Rosa María García Alvarado; luego, se ha realizado los cambios pertinentes y se ha sometido a un juicio de tres expertos para verificar la consistencia interna entre las variables y dimensiones y así aplicar al contexto de esta investigación.

La validez externa se ha tenido en cuenta al momento de describir a los sujetos de la investigación considerando las variables sociodemográficas como edad, sexo, años de experiencia, y nivel de enseñanza. No obstante, es necesario aclarar que aunque esta fue una investigación de tipo cuantitativo y, dentro de este tipo, se busca la generalizar los resultados obtenidos, este no es un objetivo de la presente investigación porque lo que se buscó fue conocer la realidad de la institución educativa donde se ejecutó el trabajo.

Además de lo expuesto, se especifican cada una de las fases del diseño que se tuvieron en cuenta en la presente investigación:

- 1. Seleccionar los objetivos:** De acuerdo a la problemática detectada en esta investigación, se formuló la pregunta de investigación, se establecieron los objetivos: general y los específicos y, se planteó la hipótesis de la investigación; estos componentes se detallan en la matriz de la investigación también llamada matriz de consistencia. Esta se puede apreciar en el apéndice 1.
- 2. Concretar la información:** Se procedió a la revisión bibliográfica para registrar los antecedentes internacionales, nacionales y regionales que permitieron encaminar el trabajo. Además, se efectuó la lectura de la bibliografía que permitió diseñar y redactar el marco teórico que sustenta la investigación.
- 3. Definir la población objeto:** La población considera a los 58 profesores que laboran en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana, los cuales enseñan en los niveles de inicial, primaria y secundaria. A cada uno de ellos se les envió un correo electrónico a su cuenta corporativa motivándolos a participar en la investigación. Sin embargo, solo se recibió respuesta de algunos docentes, por este motivo la muestra estuvo constituida por 38 docentes, quienes pudieron responder el cuestionario.
- 4. Disponer de los recursos:** Este proceso fue totalmente viable por las siguientes cuestiones principales. En primer lugar, porque el Director de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana autorizó que la investigación se realice en la institución. En segundo lugar se pudo disponer de los recursos tecnológicos necesarios como el programa SPSS para el tratamiento estadístico de los datos y acceso a Google drive para la aplicación del cuestionario, gracias al servicio de internet. En tercer lugar, se pudo acceder de forma gratuita a las bases de datos y repositorios de universidades para fundamentar el marco teórico.
- 5. Elegir el tipo de encuesta:** La encuesta que se aplicó tomo como base el trabajo de investigación titulado “Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa Particular ‘Innova Schools’, Los Olivos - UGEL 02 – Rímac”, realizado en Lima, por Rosa María García Alvarado. Este documento se aprecia en el anexo 1.

- 6. Seleccionar el método de análisis de datos:** Para alcanzar los objetivos de la investigación ha sido imprescindible hacer un tratamiento estadístico descriptivo. Este trabajo se llevó a cabo con el programa SPSS y se obtuvieron frecuencias, porcentajes con sus respectivas medias; estos resultados se obtuvieron mediante la información conseguida en la encuesta. Los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos estadísticos. Se ha verificado la fiabilidad de medida del instrumento de forma general y específica, mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, en forma general se ha obtenido una validez muy buena.
- 7. Revisar la encuesta:** La encuesta fue verificada y aprobada por tres expertos. Uno de ellos fue la directora de la IEP "Nuestra Señora de Lourdes", quien es magíster en Gestión educativa por la Universidad de Piura y el otro una doctora en ciencias de la educación, quien labora como docente en el IESTP "Manuel Arévalo Cáceres" y el tercero un magíster en Educación Superior e Investigación Pedagógica por la Universidad San Pedro de Chimbote, quien es docente de la Universidad Particular "Franklin Roosevelt". Las fichas de validación del instrumento aplicado se pueden apreciar en el anexo 2.
- 8. Seleccionar la muestra:** La selección de la muestra se realizó teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos de la investigación, la población objeto de estudio y los recursos disponibles. La muestra se elige de una población de 58 docentes de la institución educativa Santa Rosa. Este proceso se inició con una etapa de sensibilización de la población objeto, enviando, a todos los sujetos que la conforman, un correo electrónico a su cuenta institucional. En este se informó sobre la investigación que se estaba realizando y se argumenta la importancia de su participación. Al llegar la fecha límite de cierre, se retiró el cuestionario y se obtuvieron 38 respuestas válidas y completas del instrumento elegido.
- 9. Aplicar la encuesta:** El cuestionario fue autoadministrado. Los encuestados accedieron a él a través de un enlace con una dirección electrónica que se les hizo llegar mediante un mensaje en su correo institucional. La aplicación se realizó desde el 1 de diciembre de 2020 hasta el 11 de enero de 2021.
- 10. Codificar los datos:** El proceso se inició creando un archivo en Excel con las respuestas obtenidas. Posteriormente, a cada respuesta de la escala de Likert se le otorgó un valor numérico. Del mismo modo, se codificaron los datos correspondientes a las variables sociodemográficas. Después, se actualizó la base de datos en el programa SPSS, que se puede observar en el apéndice 3.
- 11. Analizar los resultados:** En primer lugar, se hace una interpretación de la información presentada en tablas y gráficos estadísticos, que muestran los resultados de la tesis; en segundo lugar, se analizó la información haciendo una discusión de los resultados haciendo

una comparación con las teorías consignadas en el Marco Teórico y finalmente se redactan las conclusiones y recomendaciones de la tesis de maestría.

**12. Elaborar el informe:** El informe está estructurado en cuatro capítulos. En el primero, se describe el planteamiento del problema, presentando la problemática detectada, formulando la pregunta investigable a través de una cuestión que da origen a la investigación, se incluyen los objetivos, las hipótesis, la justificación y los antecedentes del presente estudio. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, exponiendo todos los fundamentos epistemológicos que sustentan esta investigación. El tercer capítulo presenta la metodología aplicada. En el cuarto capítulo se consigna la interpretación y el análisis de la información recogida en el cuestionario aplicado. Con los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y recomendaciones que permitieron concluir el trabajo de tesis.

### 3.4 Variables y dimensiones de la investigación

En la tabla 2 se presenta la variable, las dimensiones y los indicadores del trabajo de investigación:

**Tabla 2**

*Dimensiones e indicadores de la variable clima institucional*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima Institucional	Comunicación	Comunicación asertiva y saludable.
		Comunicación empírica y saludable.
	Ambiente laboral	Buenas relaciones académicas.
		Práctica de valores.
	Relaciones personales	Relación profesional con directivos, administrativos y docentes.
		Fidelizar el cuerpo docente.
	Autorrealización	Docentes proactivos.
		Personalidad.
		Apreciación del docente.

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de la información

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario base denominado “Escala de percepción del clima institucional y desempeño docente” creado por José Felipe Loayza Osorio, del cual se considera la escala de percepción del clima institucional porque interesa a esta investigación. Fue validado mediante la técnica de jueces y como instrumento los informes de las personas expertas que concluyeron que se podía aplicar por ser consistente y cumplir con las condiciones necesarias (García, 2017).

Este instrumento utilizado para recoger datos cuenta con dos partes. La primera parte del cuestionario permite recoger información sociodemográfica de los sujetos de investigación, así como edad, sexo, años de experiencia, nivel en que trabaja y cargo. Para hacer el procesamiento de datos se utiliza el programa SPSS.

La segunda parte del cuestionario utiliza la escala de Likert en su diseño y consta de 27 preguntas referidas a cuatro dimensiones: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. En esta sección, los encuestados debían responder las preguntas teniendo en cuenta la percepción de los ítems planteados mediante una escala de cinco opciones: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Estas se codifican a través de números (del 1 al 5), para facilitar su procesamiento en la base de datos del programa estadístico SPSS. En la tabla 3 se puede observar los códigos asignados a cada calificación:

**Tabla 3**

*Códigos aplicados a la escala de cinco opciones*

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Antes de aplicar este instrumento, se realizó un análisis semántico del cuestionario. Una vez contextualizado, se aplicó la técnica de juicio de expertos para verificar la validez del mismo, para ello se consultó con tres expertos. Uno de ellos es la directora de la IEP Nuestra Señora de Lourdes que valoró el cuestionario con 0.9, la otra una doctora en ciencias de la educación que le otorgó un puntaje de 0.97 y el tercero un magíster Educación Superior e Investigación Pedagógica que le asignó un valor de 0.9. Obteniendo una validez de 0.92 que nos permite comprobar que el instrumento está bien diseñado.

Para conocer la confiabilidad del instrumento se estimó el parámetro de los valores de alfa de Cronbach que se obtuvieron iguales a 0,953 en todos los ítems del cuestionario como se observa en la Tabla 4, por lo que se pudo concluir que los ítems planteados eran aceptables para medir cada una de las dimensiones del clima institucional de la institución educativa Santa Rosa.



**Tabla 4***Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,953	54

Fuente: Elaboración propia

Para administrar la encuesta se empleó Google Drive, que es un servicio de almacenamiento de archivos. Este brindó un link que se envió a los sujetos de esta investigación para que pudieran acceder al cuestionario y completarlo de forma online. Los docentes pudieron enviar sus respuestas, en un periodo de tiempo limitado: del 1 de diciembre de 2020 al 11 de enero de 2021. Al cumplirse la fecha, el cuestionario fue retirado y se empieza el trabajo de codificación.

En la tabla 5 se presentan las dimensiones, indicadores y los ítems que evalúan cada una de ellas.

**Tabla 5***Dimensiones, indicadores e ítems de la variable clima institucional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Comunicación	Comunicación asertiva y saludable	1. El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva.
		2. Las autoridades administrativas mantienen una comunicación fluida con los docentes.
		3. El docente fomenta la comunicación con los demás, a través del diálogo, respetando las diferencias individuales.
	Comunicación empírica y saludable	4. Al interior de la Institución existe una comunicación empática entre todos los estamentos.
		5. Las autoridades académicas y administrativas saben escuchar y resolver situaciones en el momento apropiado
		6. El docente maneja una comunicación saludable con los estudiantes del aula.
		7. El docente ejerce su función en armonía con el carácter propio de la Institución y su
Buenas relaciones académicas		

Dimensiones	Indicadores	Ítems
2. Ambiente Laboral		<p>reglamento interno, de acuerdo con las condiciones estipuladas en su contrato laboral.</p> <p>8. El Director y Coordinadores practican un trato justo y respetuoso con el cuerpo docente de la Institución.</p> <p>9. El docente de acuerdo a su función, utiliza los medios materiales e instalaciones de la Institución, con arreglo a las normas reguladoras de su uso.</p>
	Práctica de valores	<p>10. Todo trabajador de la institución educativa percibe los honorarios correspondientes a su contrato de trabajo.</p> <p>11. La Institución privilegia la vivencia de una auténtica “espiritualidad cristiana”</p> <p>12. La Institución facilita, dentro de las finalidades y posibilidades, la asistencia a cursillos, reuniones, etc, que redunden en beneficio de su perfeccionamiento profesional y la calidad de su labor docente.</p>
3. Relaciones personales	Relación profesional con directivos, administrativos y docentes	<p>13. Los docentes de la Institución demuestran una actitud de iniciativa e integración.</p> <p>14. Los docentes y los administrativos mantienen relaciones de cooperación recíproca.</p> <p>15. Los docentes y los administrativos están identificados con los logros de la Institución.</p>
	Fidelizar el cuerpo docente	<p>16. La Institución conforma un cuadro de docentes con grados de Maestría y Doctorado</p> <p>17. La Institución promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes.</p>

Dimensiones	Indicadores	Ítems
4. Autorrealización	Docentes proactivos	18. La Institución capacita a los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual.  19. Usted se encuentra motivado para el perfeccionamiento continuo. 20. Se preocupa usted, por su autoperfeccionamiento docente. 21. Usted es consciente de la necesidad de una continua actualización científica.
	Personalidad	22. Usted se forma y actualiza en los aspectos didácticos de la enseñanza de su materia. 23. Como docente le preocupa la mejora de la calidad de su enseñanza. 24. Colabora con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza.
	Apreciación del docente	25. Como docente asiste a congresos, jornadas y otras reuniones científicas. 26. Usted participa en proyectos de innovación docente. 27. Usted presenta aportaciones didácticas en publicaciones periódicas.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Procedimientos para la organización y análisis de la información

Las respuestas obtenidas en el cuestionario google drive, se descargaron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, luego se procesaron con ayuda del programa SPSS a partir de una codificación de los datos. Por medio del tratamiento estadístico principalmente descriptivo se pudieron elaborar las tablas de frecuencia y los gráficos estadísticos.

Al contar con los recursos tecnológicos arriba mencionados, se pudo obtener lo siguiente:

- a) **Gráficos estadísticos:** Estas representaciones gráficas sirven para presentar información cuantitativa -como por ejemplo, los datos contenidos en tablas de frecuencia- y nominal -como las variables sociodemográficas-. Estos gráficos fueron una herramienta útil para la interpretación y el análisis de los datos.

- b) **Cuadros estadísticos:** Este recurso presenta una síntesis de la información y la organiza en filas y columnas, con la finalidad de facilitar la visualización de los datos obtenidos.



## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Descripción del contexto

La Institución Educativa “Santa Rosa” se ubica en la Av. Champagnat N°. 580 en el distrito de Sullana, provincia de Sullana, departamento Piura. Es una institución educativa particular que cuenta con tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria. La filosofía de la institución está representada por los siguientes símbolos institucionales:

Uno de ellos es la insignia que se aprecia en la figura 2, que contiene el escudo marista, propio de la congregación de los hermanos maristas. Se puede apreciar la letra M, que alude a la Virgen María, nuestra buena madre, la divisa “Ad Jesum per Mariam” que significa “A Jesús por María” y las tres violetas. Estas representan los rasgos de la espiritualidad marista: humildad, sencillez y modestia.

#### Figura 2

*Insignia de la institución educativa “Santa Rosa”*



Fuente: Tomado de Comunicado fin de año escolar 2019 Disposiciones del año escolar 2020 (p.1), <https://cepsantarosa.edu.pe/comunicado.pdf>

Otro símbolo es la bandera del colegio, el color azul y blanco, se identifica con el manto y la pureza de la Virgen María. El ser marista es un signo del amor a la madre de Dios.

Por último, el himno marista que es propio de un colegio marista.

La institución educativa plantea una educación holística que abarca todas las dimensiones de los estudiantes, teniendo en cuenta un lema marista propuesto por Marcelino Champagnat “Para educar a un niño hay que amarlo”. En este entorno, la misión de la institución educativa Santa Rosa se resume en:

Somos la Institución Educativa Marista Santa Rosa de Sullana, donde hermanos, laicos y laicas, seguidores de Jesucristo al estilo de María y Champagnat, buscamos darlo a conocer y hacerlo amar entre los niños y jóvenes, preferentemente a los más vulnerables, brindando una formación integral de calidad, que los lleve a ser buenos cristianos y virtuosos ciudadanos, unidos a su Iglesia y comprometidos con la transformación de la sociedad que les toca vivir. (IE "Santa Rosa", 2018, p.11)

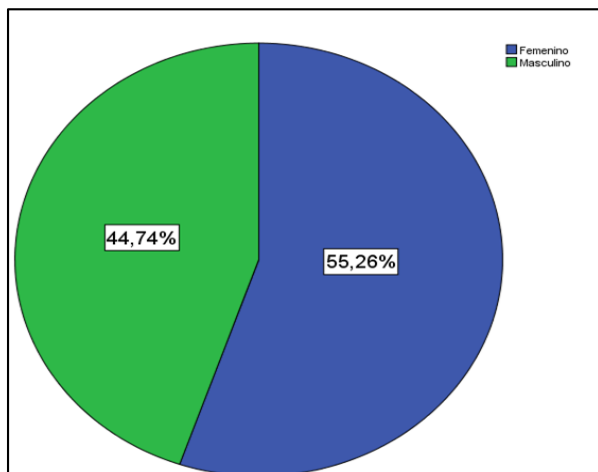
En el mismo sentido, la visión de la institución educativa Santa Rosa se resume en:

Al 2021 en nuestra Institución Educativa Marista inspirada nos vemos convocados e inspirados por el carisma de Marcelino Champagnat e interpelados por la realidad de los niños, jóvenes y sus familias, reconocidos en el campo educativo: por la calidad de nuestra formación en los valores evangélicos, la convivencia fraterna y solidaria, excelente preparación académica que responden audaz, creativa y eficazmente a las realidades emergentes. (IE "Santa Rosa", 2018, p.11)

Al ser una institución educativa de gestión católica con el fin de vivenciar el carisma de los hermanos maristas. En la pedagogía marista se inculca la vivencia de valores que se debe expresar en actitudes concretas de vida, que se resume en el lema "formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos". Estos valores son: el respeto, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la honradez y la justicia.

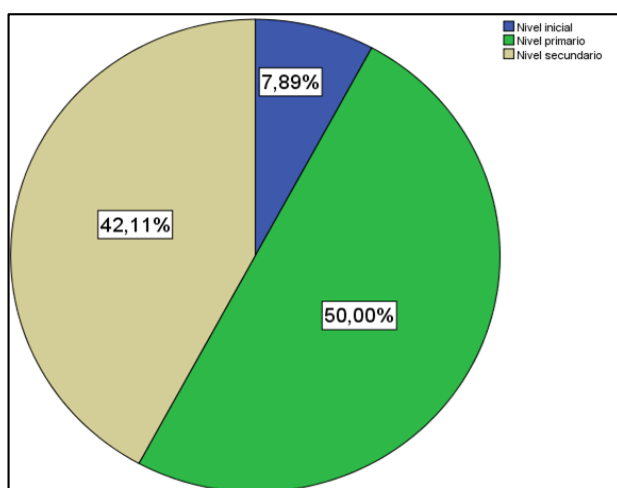
La institución educativa cuenta con 90 trabajadores, un director, 14 personas que trabajan en el área de administración, 6 directivos que tienen a cargo el área formativa, pastoral, administrativa, académica, jefatura de inicial y primaria, 12 colaboradores que forman parte del personal de mantenimiento y 58 profesores distribuidos por niveles, 4 laboran en el nivel inicial, 28 en el nivel primario y 26 en el nivel secundario. La mayoría de los docentes cuentan con un contrato indefinido, a la minoría se les renueva el contrato de forma anual. Las edades de los trabajadores oscilan entre 20 y 60 años.

Los sujetos de nuestra investigación son los docentes de la institución educativa Santa Rosa. En esta investigación participan 38 docentes. La muestra cuenta con más población femenina que masculina, representada por un 55,26 % y un 44,74 % de varones como se aprecia en la figura 3.

**Figura 3***Distribución de los docentes de acuerdo al género*

Fuente: Elaboración propia

Otro dato sobre la muestra de estudio es el nivel que enseña el docente en la institución educativa, aquí se aprecia que la mayoría de docentes laboran en el nivel primario, le corresponde un 50%, en segundo lugar, los docentes del nivel secundario con 42,11 % y por último los docentes del nivel inicial con 7,89 % tal como se aprecia en la figura 4. Esto se debe a que el nivel inicial cuenta con dos aulas de 4 años y 2 aulas de 5 años, el nivel primario cuenta con tres secciones por cada grado y el nivel secundario cuenta con tres secciones por grado.

**Figura 4***Distribución de los docentes según el nivel que enseñan*

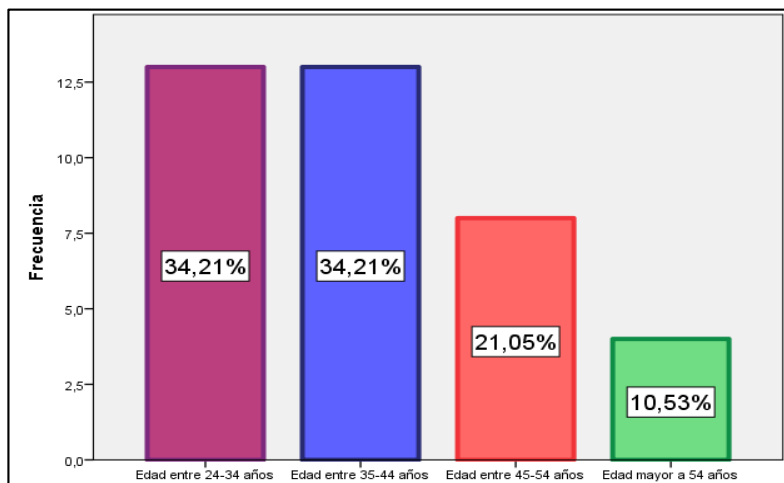
Fuente: Elaboración propia

El rango de edad de los docentes considerados en la muestra, se aprecia que la gran parte de docentes su edad oscila entre los 24 y 34 años, al igual que los docentes que están entre los 35 y 44 años, les corresponde el 34, 21 % respectivamente, entre los 45 y 54 años se tiene 21,05 % y por último

10,53 % están los docentes con una edad mayor a 54 años. Se puede decir que la mayoría de docentes tiene entre 24 y 44 años, tal como se visualiza en la figura 5.

**Figura 5**

*Rango de edad de los docentes incluidos en la muestra*

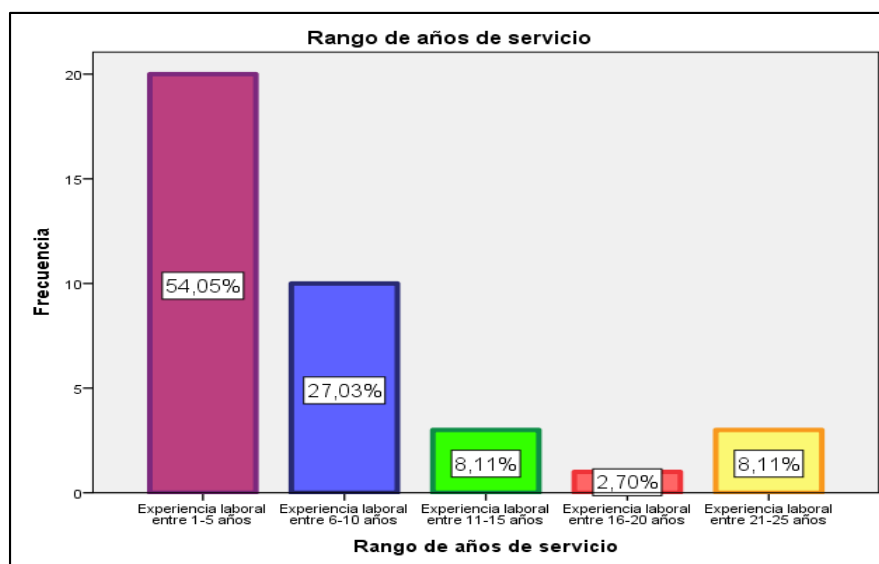


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al rango de años de servicio de los docentes considerados en la muestra, se aprecia que la gran parte de docentes ha laborado entre 1 y 5 años en la institución y se le asigna 54,05 %, en segundo lugar se encuentran los que laboran entre 6 y 10 años en la institución, les corresponde el 27,03 %, en tercer lugar los que laboran entre 11 y 15 años, con 8,11 %, en cuarto lugar el 2,70 % que se le asigna a los docentes que laboran entre 16 y 20 años y por último 8,11 % están los docentes con una experiencia laboral entre 21 y 25 años. Se puede decir que la mayoría de docentes ha laborado entre 1 y 10 años en la institución, como se muestra en la figura 6.

**Figura 6**

*Rango de años de servicio de los docentes incluidos en la muestra*



Fuente: Elaboración propia



## 4.2 Presentación e interpretación de los resultados de la variable clima institucional

Dentro de su política o filosofía de trabajo las instituciones deben brindar suma importancia a la vivencia de un clima institucional que motive y predisponga a los integrantes de la comunidad a desarrollar sus actividades asumiendo los compromisos propios de su labor y fortalecer sus potencialidades en un contexto emocionalmente saludable. La convivencia en las instituciones educativas es cotidiana, es el espacio en el que se pasa gran parte del tiempo interactuando con las personas y estableciendo diferentes tipos de relaciones humanas, propias de los procesos de gestión y pedagógicos, en los que se intercambian perspectivas, formas de actuar y de ser.

La primera dimensión contemplada en el clima institucional es la comunicación, proceso sociocultural inherente al desarrollo comunitario, y en este caso particular, institucional.

También, los resultados de cada dimensión se presentan teniendo en cuenta la escala que se presenta en tabla 6, con el fin de poder hacer un análisis de los niveles de adecuación del clima institucional según la escala Likert del instrumento.

**Tabla 6**

*Niveles de adecuación del clima institucional según escala*

<b>Escala</b>	<b>Rango</b>
Inadecuado	1 – 1,9
Poco adecuado	2 – 3,9
Adecuado	4 - 5

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.1 Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 1:

#### ***Comunicación***

Los docentes siempre están interactuando con otras personas ya sea de forma presencial o virtual, tienen que comunicarse con sus demás colegas, estudiantes, padres de familia para establecer lineamientos y acuerdos durante el año escolar con la finalidad de lograr los objetivos planteados por la institución.

A continuación, se presentan los resultados de forma específica referidos al indicador comunicación asertiva y saludable.

**Tabla 7***Indicador: Comunicación asertiva y saludable*

Ítems	Etapas	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
1. El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva	A	0	0	7,89	34,21	57,89
	D	0	0	7,89	52,63	39,47
2. Las autoridades administrativas mantienen una comunicación fluida con los docentes.	A	0	0	28,95	34,21	36,84
	D	0	5,26	31,58	39,47	23,68
3. El docente fomenta la comunicación con los demás, a través del diálogo, respetando las diferencias individuales.	A	0	0	2,63	55,26	42,11
	D	0	0	10,53	44,74	44,74

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** La tabla 7 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador comunicación asertiva y saludable. Como se aprecia los valores más altos oscilan entre las escalas casi siempre y siempre; en este sentido, el 57,89% de profesores manifiestan que, antes del confinamiento, el director, coordinadores y los docentes siempre mantuvieron una comunicación asertiva, porcentaje que disminuye ampliamente a 39,47% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

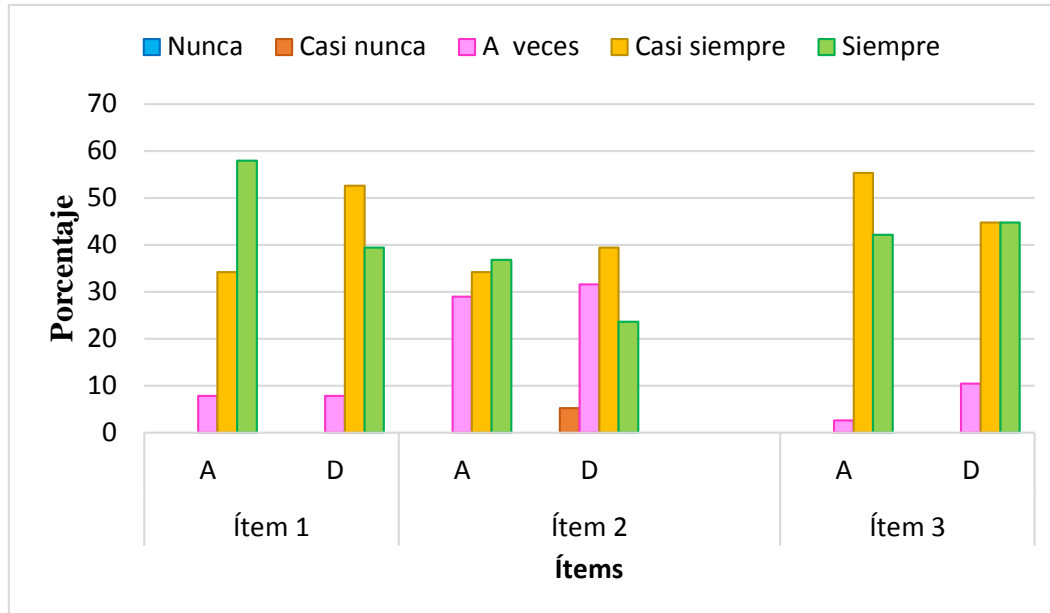
Asimismo, se aprecia que la comunicación entre profesores y administrativos no es muy fluida, esto se aprecia en el 36,84% del personal encuestado que manifiesta que siempre se presentaba esta acción antes del confinamiento y la cual disminuye al 23,68% después del confinamiento.

Respecto del ítem 3 referido a si se fomenta la comunicación entre los miembros de la institución, a través del diálogo respetuoso de las diferencias individuales, antes del confinamiento el valor más alto se ubica en el parámetro casi siempre con el 55,26%, el mismo que disminuye durante la etapa de confinamiento al 44,74%.

Los datos expuestos se ilustran en la figura 7:

**Figura 7**

*Percepción sobre el indicador: Comunicación asertiva y saludable*



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8**

*Indicador: Comunicación empática y saludable*

Ítems	Etapa	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
4. Al interior de la Institución existe una comunicación empática entre todos los estamentos.	A	0	0	5,26	47,37	47,37
	D	0	0	10,53	50	39,47
5. Las autoridades académicas administrativas saben e y resolver situaciones momento apropiado.	A	0	0	2,63	60,53	36,84
	D	0	0	5,26	63,16	31,58

Ítems	Etapas	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
6. El docente maneja una comunicación saludable con los estudiantes del aula.	A	0	0	0	26,32	73,68
	D	0	0	0	34,21	65,79

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

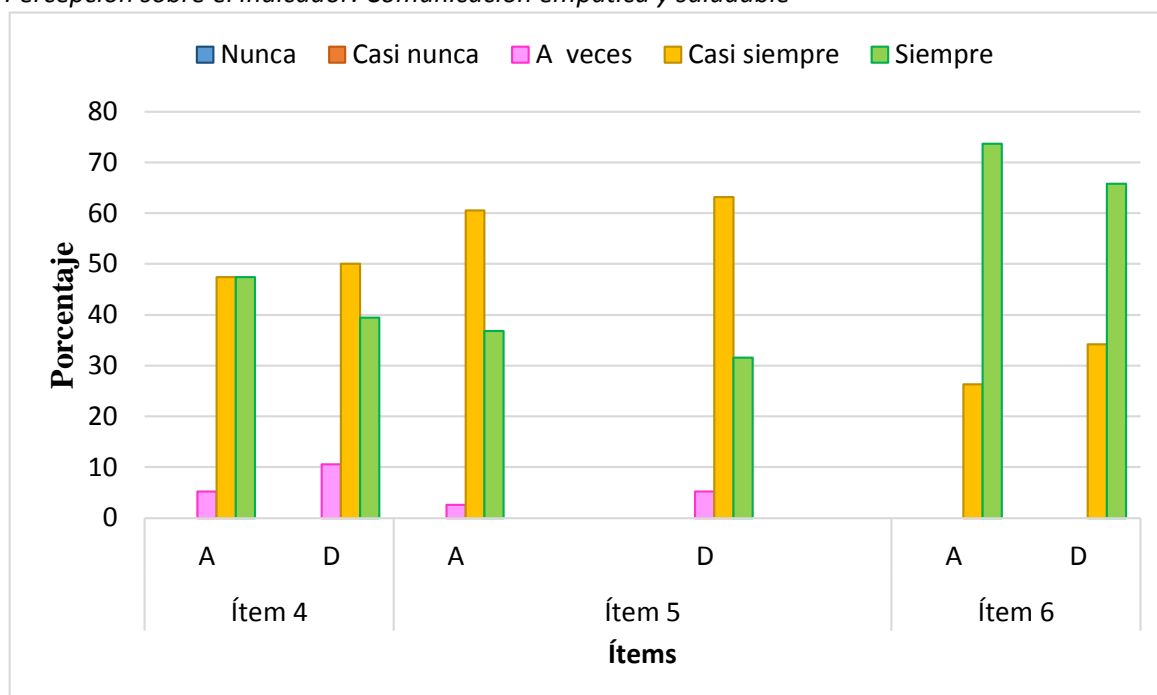
**Interpretación.** La tabla 8 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador comunicación empática y saludable. Como se aprecia los valores más altos oscilan entre las escalas casi siempre y siempre; en este sentido, el 73,68% de profesores manifiestan que, antes del confinamiento, siempre mantuvieron una comunicación saludable con sus estudiantes a cargo, porcentaje que disminuye a 65,79% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

Asimismo, se aprecia que las autoridades académicas y administrativas saben escuchar y resolver conflictos en el momento oportuno, esto se aprecia en el 60,53% del personal encuestado que manifiesta que casi siempre se presentaba esta acción antes del confinamiento y la cual aumenta al 63,16% después del confinamiento.

Respecto del ítem 4 referido si al interior de la institución existe una comunicación empática entre todas las instancias, antes del confinamiento el valor más alto se ubica en el parámetro casi siempre con el 47,37%, el mismo que aumenta durante la etapa de confinamiento al 50%. Los datos expuestos se ilustran en la figura 8:

**Figura 8**

Percepción sobre el indicador: *Comunicación empática y saludable*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 2: Ambiente laboral

Los docentes desempeñan su labor en un ambiente laboral que es propio de cada institución. El ambiente de trabajo ofrece medios y recursos a cada uno de sus miembros para que puedan desempeñar sus labores de manera óptima. En la nueva modalidad de enseñanza no presencial cada trabajador tuvo que adaptar un espacio de trabajo en casa, además adquirir los medios y recursos para hacer frente a este nuevo desafío. En este entorno virtual la administración brindó soporte técnico a docentes y facilitó computadoras, cámaras y audífonos a las personas que no contaban con estas herramientas. En la tabla 9 se aprecian los resultados de forma específica referidos al indicador buenas relaciones académicas.

**Tabla 9**

Indicador: *Buenas relaciones académicas*

Ítems	Etapa	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
7. El docente ejerce su función en armonía con el carácter propio de la Institución y su reglamento interno, de acuerdo con las	A	0	0	0	21,05	78,95
	D	0	0	0	23,68	76,32

Ítems	Etapa	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
condiciones estipuladas en su contrato laboral.						
8. El Director y Coordinadores practican un trato justo y respetuoso con el cuerpo docente de la Institución.	A	0	0	5,26	21,05	73,68
	D	0	0	7,89	23,68	68,42
9. El docente de acuerdo a su función, utiliza los medios materiales e instalaciones de la Institución, con arreglo a las normas reguladoras de su uso.	A	0	0	2,63	31,58	65,79
	D	15,79	7,89	5,26	28,95	42,11

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** La tabla 9 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador buenas relaciones académicas. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala siempre; en este sentido, el 78,95% de encuestados manifiestan que, antes del confinamiento, el docente siempre ejerce su función en armonía con los lineamientos de la institución, porcentaje que disminuye a 76,39% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

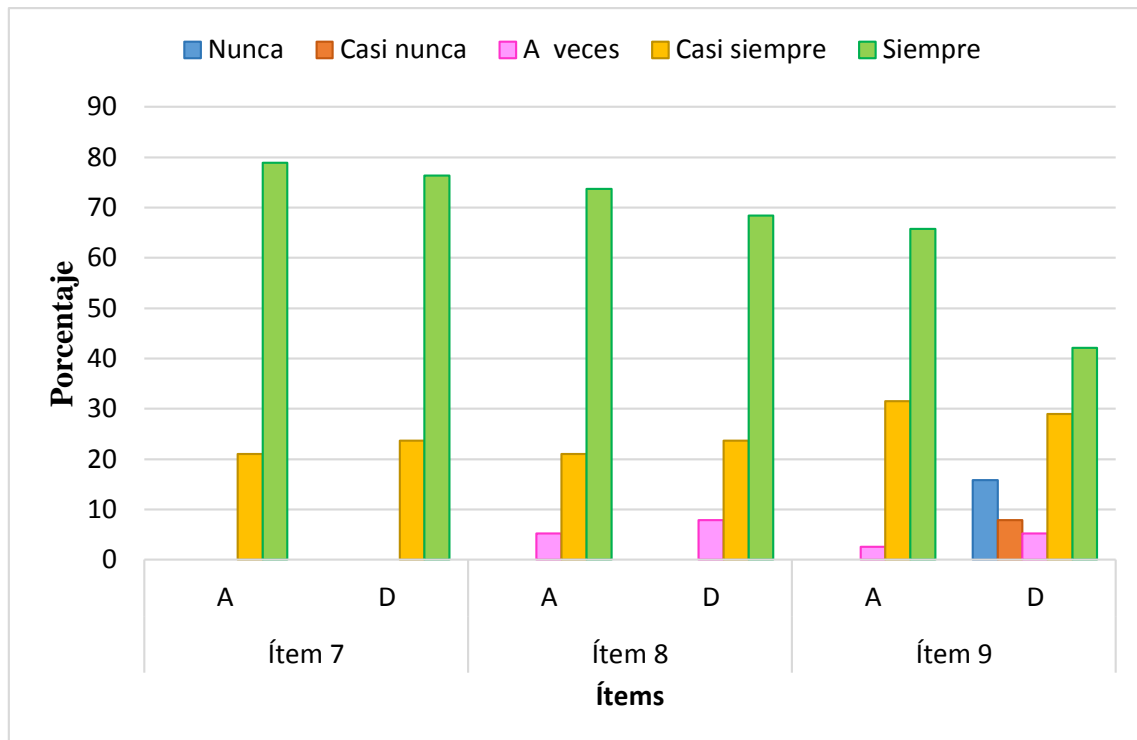
Asimismo, se aprecia que el 73,68% de los docentes perciben que el director y los coordinadores siempre practican un trato de forma justa y respetuosa con la plana docente, durante la etapa antes del confinamiento, este porcentaje disminuye a 68,42% durante la etapa de confinamiento.

En cuanto al ítem 9, el 65,79% de los docentes durante la etapa antes del confinamiento siempre utilizan los medios materiales e instalaciones de la institución teniendo en cuenta las normas de uso, este porcentaje disminuye a 42,11% durante la etapa de confinamiento.

Los datos expuestos se ilustran en la figura 9:

**Figura 9**

Percepción sobre el indicador: Buenas relaciones académicas



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10**

Indicador: Práctica de valores

Ítems	Etapa	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		%	%	%	%	%
10. Todo trabajador de la institución educativa percibe los honorarios correspondientes a su contrato de trabajo.	A	0	0	0	18,42	81,58
	D	2,63	0	0	28,95	68,42
11. La institución privilegia la vivencia de una auténtica "espiritualidad cristiana".	A	0	0	0	15,79	84,21
	D	0	0	0	23,68	76,32

Ítems	Etapas	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
12. La Institución facilita, dentro de las finalidades y posibilidades, la asistencia a capacitaciones, cursillos, reuniones, etc, que redunden en beneficio de su perfeccionamiento profesional y la calidad de su labor docente.	A	2,63	0	2,63	36,84	57,89
	D	2,63	2,63	10,53	36,84	47,37

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** La tabla 10 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador práctica de valores. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala siempre; en este sentido, el 84,21% de docentes afirman que, antes del confinamiento, la institución vivencia una auténtica espiritualidad cristiana, porcentaje que disminuye a 76,32% en la selección de la etapa durante el confinamiento.

Igualmente, se observa que los miembros de la institución siempre perciben los honorarios correspondientes a su contrato, antes del confinamiento se logró 81,58% del personal encuestado, porcentaje que disminuye a 68,42% durante la etapa durante el confinamiento.

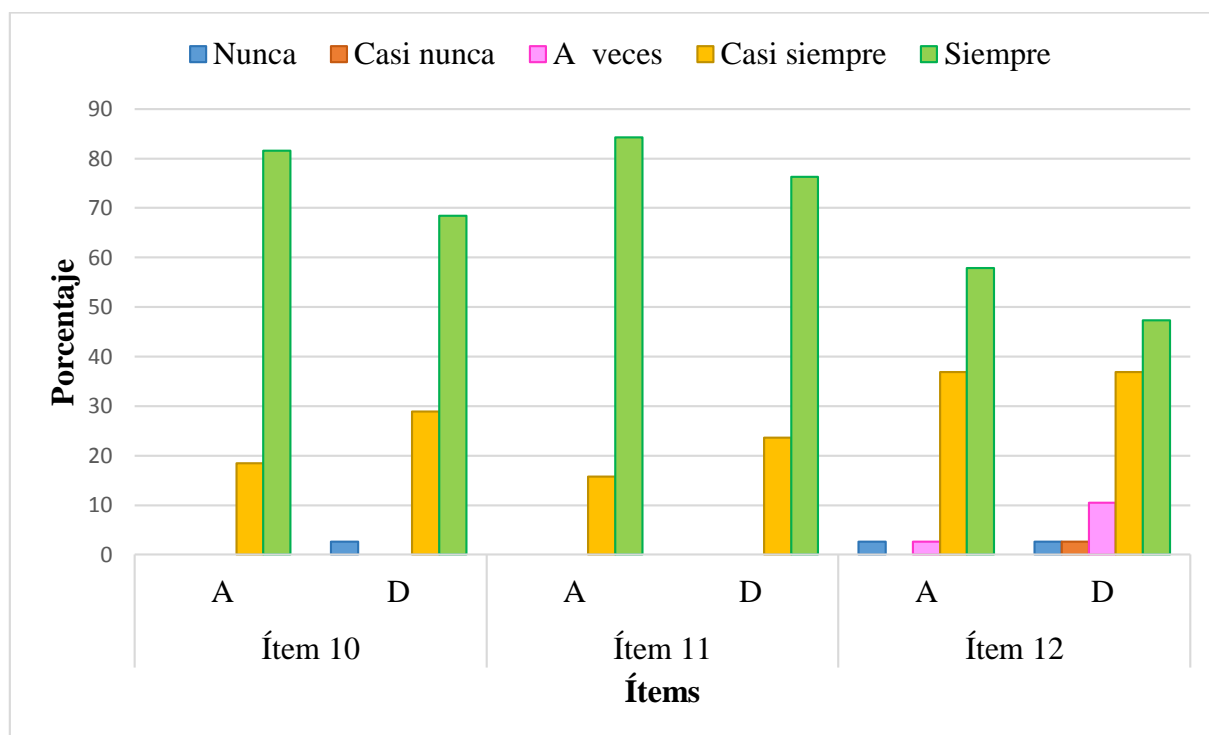
En cuanto al ítem 12, durante la etapa de confinamiento, el 57,89% de los docentes indican que la institución facilita siempre la asistencia a capacitaciones, cursillos, reuniones para mejorar su labor, este porcentaje disminuye a 47,37% durante la elección de la etapa durante el confinamiento.

Los datos expuestos se ilustran en la figura 10:



**Figura 10**

*Percepción sobre el indicador: Práctica de valores*



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.3 Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 3: Relaciones personales**

Las relaciones personales se establecen entre todos los miembros que forman parte de la institución y un elemento importante es la comunicación. El director debe entender las relaciones que se dan para promover un ambiente donde cada uno se exprese de forma libre. En las clases online las interacciones entre los miembros de una institución se dan mediante una plataforma virtual donde se puede apreciar el lenguaje corporal de los interlocutores y mantener una comunicación entre las personas que se encuentran en distintos lugares. En la tabla 11 se aprecian los resultados de forma específica referidos al indicador relación profesional con docentes, administrativos y directivos.

**Tabla 11***Indicador: Relación profesional con directivos, administrativos y docentes*

Ítems	Etapas	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
13. Los docentes demuestran una actitud de iniciativa e integración.	A	0	2,63	2,63	50	44,74
	D	0	2,63	13,16	44,74	39,47
14. Los docentes y los administrativos mantienen relaciones de cooperación recíproca.	A	0	0	10,53	42,11	47,37
	D	0	0	18,42	44,74	36,84
15. Los docentes y los administrativos están identificados con los logros de la Institución.	A	0	0	2,63	44,74	52,63
	D	0	0	5,26	47,37	47,37

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** La tabla 11 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador relación profesional con directivos, administrativos y docentes. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala siempre y casi siempre; en este sentido, el 52,63% del personal encuestado manifiestan que, antes del confinamiento, los administrativos y los docentes siempre se identifican con los logros de la institución, porcentaje que disminuye a 47,37% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

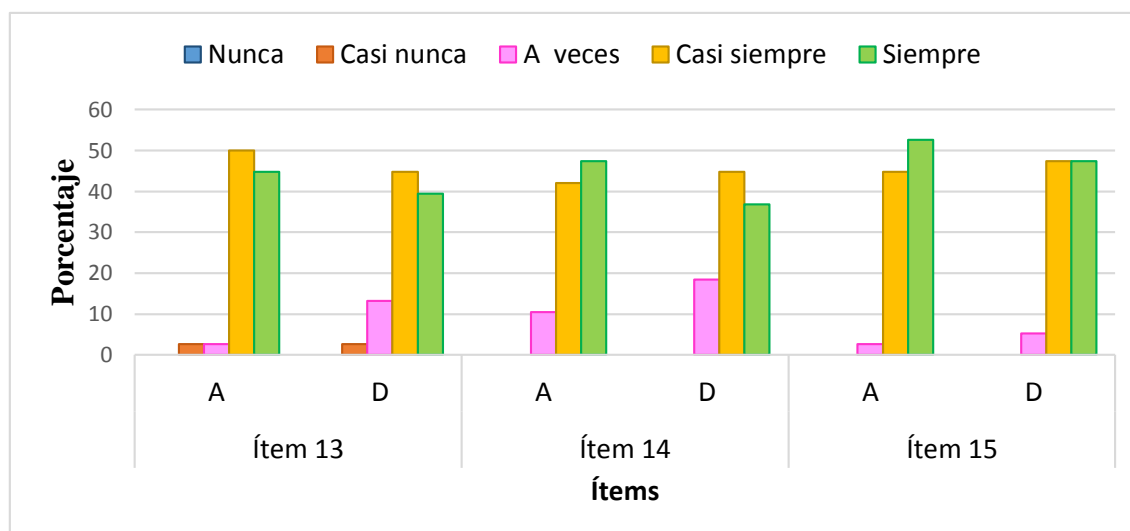
Asimismo, se aprecia que el 50% del personal encuestado perciben casi siempre que los docentes demuestran actitudes de iniciativa e integración, durante la etapa antes del confinamiento, este porcentaje disminuye a 44,74% durante la elección en la etapa de confinamiento.

En cuanto al ítem 14, el 47,37% de los docentes siempre mantienen relaciones de cooperación recíproca con los administrativos en la etapa antes del confinamiento, este porcentaje disminuye a 36,84% durante la etapa de confinamiento.

Los datos expuestos se ilustran en la figura 11:

**Figura 11**

Percepción sobre el indicador: Relación profesional con directivos, administrativos y docentes



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12**

Indicador: Fidelizar el cuerpo docente

Ítems	Etapa	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
16. La Institución conforma un cuadro de docentes con grados de Maestría y Doctorado	A	5,26	5,26	34,21	42,11	13,16
	D	5,26	5,26	34,21	44,74	10,53
17. La Institución promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes.	A	0	0	2,63	50	47,37
	D	0	0	5,26	57,89	36,84
18. La Institución capacita a los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual.	A	0	0	15,79	36,84	47,37
	D	0	0	0	36,84	63,16

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** La tabla 12 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador fidelizar el cuerpo docente. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala siempre y casi siempre; en este sentido, el 47,37% de docentes afirman que, antes del confinamiento, la institución brinda capacitaciones siempre a los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual, porcentaje que aumenta a 63,16% en la selección de la etapa durante el confinamiento.

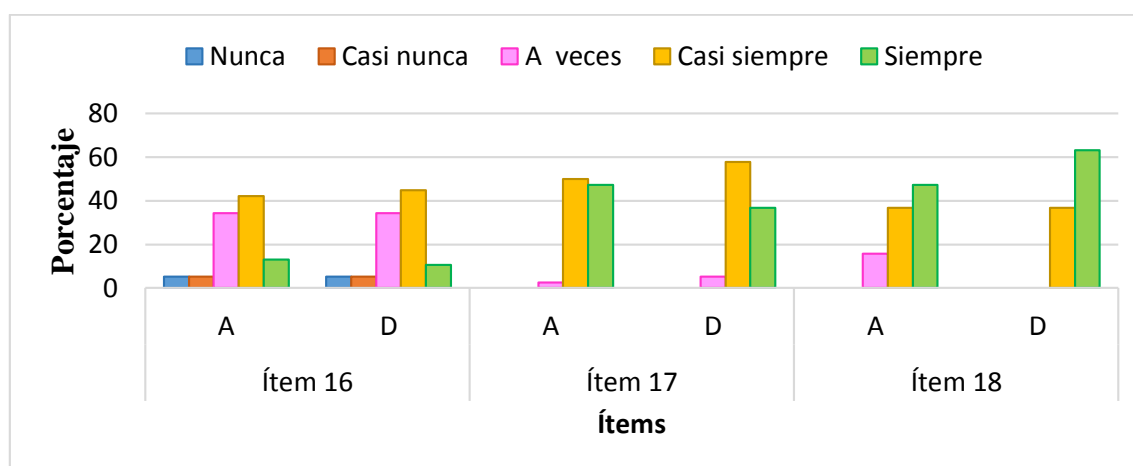
Igualmente, se observa que la institución casi siempre promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes, antes del confinamiento se logró 50% del personal encuestado, porcentaje que aumenta a 57,89% durante la etapa durante el confinamiento.

En cuanto al ítem 16, el 42,11% del personal encuestado percibe casi siempre que la institución contrata docentes con grados de maestría y doctorado, en la etapa antes del confinamiento, este porcentaje aumenta a 44,74% durante la etapa de confinamiento.

Los datos expuestos se ilustran en la figura 12:

**Figura 12**

*Percepción sobre el indicador: Fidelizar el cuerpo docente*



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.4 Resultados de la percepción de los docentes respecto a la dimensión 4:**

##### ***Autorrealización***

La autorrealización es una necesidad del ser humano, siempre tiende a seguir perfeccionando sus capacidades y actualizándose en el ámbito de su trabajo. Ante la nueva modalidad de educación no presencial se dedicó tiempo a la capacitación en herramientas tecnológicas para poder brindar la educación no presencial a los estudiantes. Además se tuvo que seguir innovando los materiales y recursos para las clases. En la tabla 13 se aprecian los resultados de forma específica referidos al indicador docentes proactivos.

**Tabla 13***Indicador: Docentes proactivos*

Ítems	Etapa	Nunca %	Casi	A	Casi	Siempre
			nunca %	veces %	siempre %	%
19. Usted se encuentra motivado para el perfeccionamiento continuo.	A	0	0	2,63	28,95	68,42
	D	0	0	7,89	31,58	60,53
20. Se preocupa usted, por su autoperfeccionamiento docente.	A	0	0	5,26	26,32	68,42
	D	0	0	7,89	26,32	65,79
21. Usted es consciente de la necesidad de una continua actualización científica.	A	0	2,63	2,63	26,32	68,42
	D	0	0	5,26	26,32	68,42

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

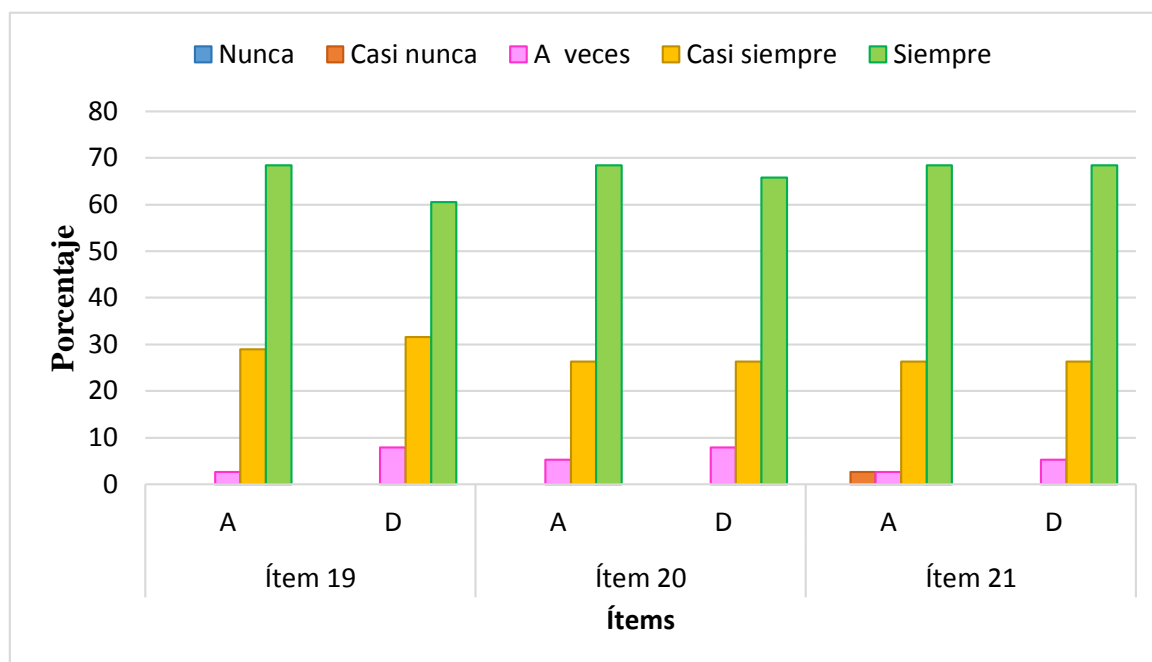
**Interpretación.** La tabla 13 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador docentes proactivos. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala siempre y casi siempre; se observa que los docentes son conscientes siempre de la necesidad de una continua actualización científica, antes del confinamiento se logró 68,42% del personal encuestado, porcentaje que se mantiene en 68,42% durante la etapa durante el confinamiento.

Igualmente, los docentes se preocupan siempre por el autoperfeccionamiento, antes del confinamiento se alcanza 68,42%, porcentaje que disminuye a 65,79% durante la etapa de confinamiento.

Respecto del ítem 19, el 68,42% de docentes manifiestan que, antes del confinamiento, siempre se encuentran motivados para el perfeccionamiento continuo, porcentaje que disminuye a 60,53% en la elección de la etapa durante el confinamiento. Los datos expuestos se ilustran en la figura 13:

**Figura 13**

Percepción sobre el indicador: Docentes proactivos



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14**

Indicador: Personalidad

Ítems	Etapa	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
22. Usted se forma y actualiza en los aspectos didácticos de la enseñanza de su materia.	A	0	0	7,89	36,84	55,26
	D	0	0	10,53	31,58	57,89
23. Como docente le preocupa la mejora de la calidad de su enseñanza.	A	0	0	2,63	23,68	73,68
	D	0	0	0	26,32	73,68
24. Colabora con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza.	A	0	0	7,89	34,21	57,89
	D	0	0	2,63	39,47	57,89

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

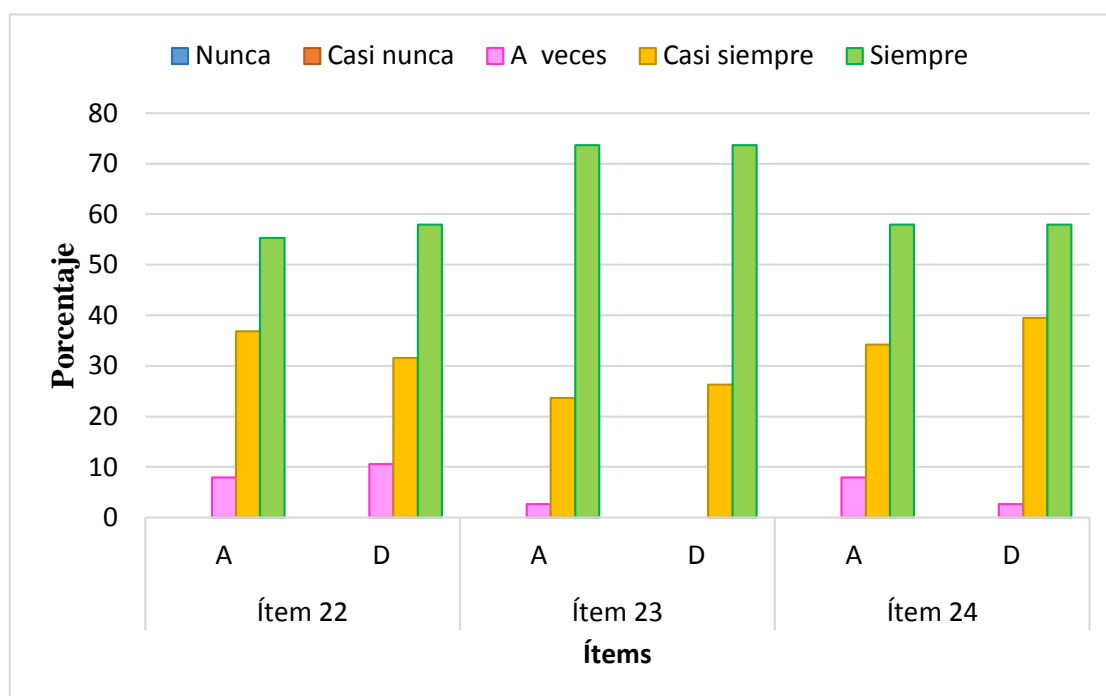
**Interpretación.** La tabla 14 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador personalidad. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala siempre y casi siempre; dicho esto, el 73,68% de docentes afirman que, antes del confinamiento, les preocupaba siempre la mejora de la calidad de su enseñanza, porcentaje que se mantiene en 73,68% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

Por otra parte el ítem 24, alcanzó el 57,89% de los docentes encuestados durante la etapa antes del confinamiento, quienes colaboran siempre con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza, porcentaje que se mantiene en 57,89% durante la etapa de confinamiento.

En cuanto al ítem 22, los docentes antes del confinamiento, consideran que se forman y actualizan siempre en los aspectos didácticos de la materia que enseñan, logrando un 55,26%, porcentaje que se incrementa a 57,89% en la elección de la etapa durante el confinamiento. Los datos expuestos se ilustran en la figura 14:

**Figura 14**

*Percepción sobre el indicador: Personalidad*



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15***Indicador: Apreciación del docente*

Ítems	Etapas	Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
25. Como docente asiste a congresos, jornadas y otras reuniones científicas.	A	0	0	23,68	47,37	28,95
	D	0	0	18,42	50	31,58
26. Usted participa en proyectos de innovación docente.	A	0	2,63	31,58	42,11	23,68
	D	0	5,26	26,32	39,47	28,95
27. Usted presenta aportaciones didácticas en publicaciones periódicas.	A	23,68	18,42	36,84	15,79	5,26
	D	21,05	21,05	31,58	18,42	7,89

Nota: (A) equivale a antes de la etapa de confinamiento, (D) equivale durante la etapa de confinamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** La tabla 15 presenta datos sobre la percepción que tienen los profesores respecto al indicador apreciación del docente. Como se aprecia los valores más altos se ubican en la escala a veces, casi siempre y siempre; dicho esto, el 47,37% de docentes afirman que casi siempre, antes del confinamiento, asisten a congresos, jornadas y reuniones científicas, porcentaje que se aumenta a 50% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

Por otra parte el ítem 26, alcanzó el 42,11% del personal encuestado durante la etapa antes del confinamiento, quienes participan casi siempre en proyectos de innovación docente, porcentaje que disminuye a 39,47% durante la etapa de confinamiento.

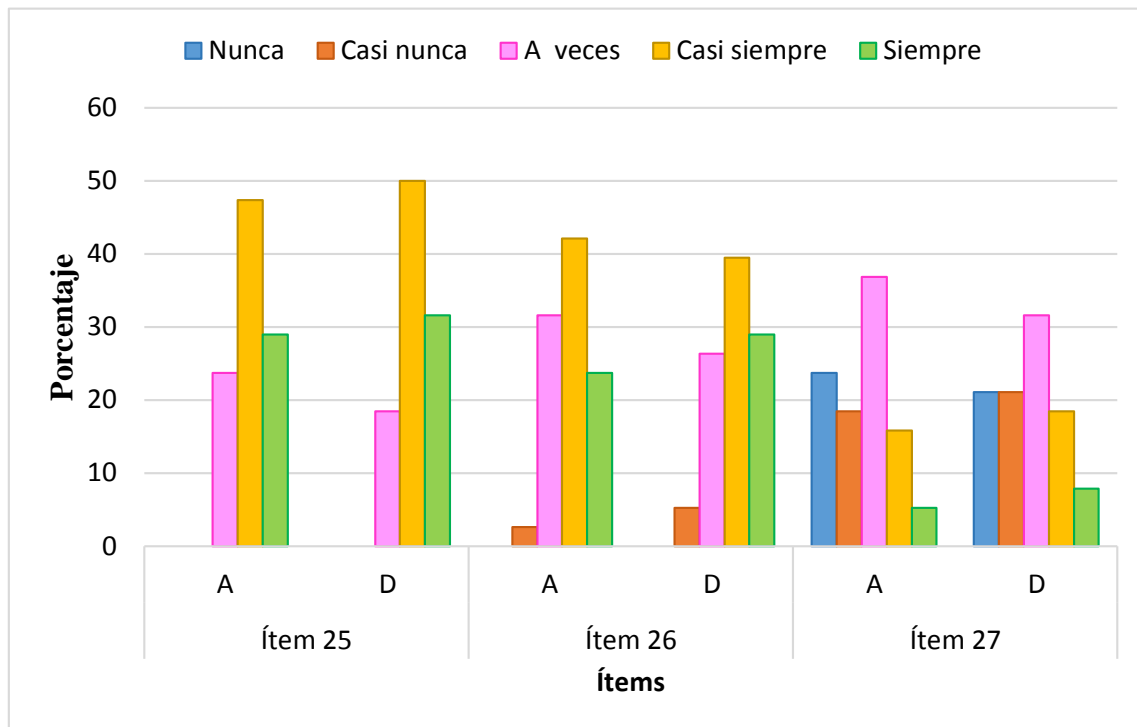
En cuanto al ítem 27, los docentes antes del confinamiento, presentan a veces aportaciones didácticas en publicaciones periódicas, logrando un 36,84%, porcentaje que disminuye a 31,58% en la elección de la etapa durante el confinamiento.

Los datos expuestos se ilustran en la figura 15:



**Figura 15**

*Percepción sobre el indicador: Apreciación del docente*



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.5 Resultados generales por niveles de adecuación de las dimensiones y la variable clima institucional**

A continuación se realiza el análisis estadístico de forma descriptiva teniendo en cuenta el objetivo general y específicos de la presente investigación. En la tabla 16 se muestran los porcentajes de los niveles de adecuación de las variables: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización.

**Tabla 16**

*Niveles de adecuación de las dimensiones de la variable clima institucional*

Dimensiones			Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado
			%	%	%
Comunicación	Antes del confinamiento	del	0,00	10,53	89,47
	Durante el confinamiento	el	0,00	26,32	73,68
Ambiente laboral	Antes del confinamiento	del	0,00	5,26	94,74
	Durante el confinamiento	el	0,00	15,79	84,21

Dimensiones			Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado
			%	%	%
Relaciones personales	Antes del confinamiento	del	0,00	21,05	78,95
	Durante el confinamiento	el	0,00	23,68	76,32
Autorrealización	Antes del confinamiento	del	0,00	26,32	73,68
	Durante el confinamiento	el	0,00	26,32	73,68

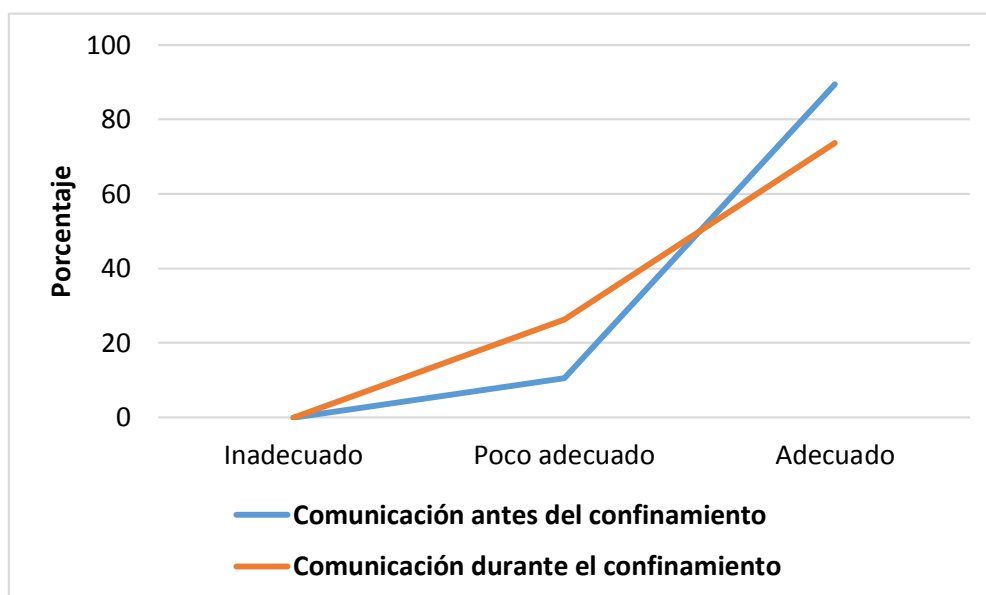
Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se realiza un análisis estadístico de forma descriptiva en base al objetivo específico 1, donde se pretende comparar las características de la dimensión comunicación del clima institucional a partir de la percepción del personal docente de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.

En cuanto a la dimensión comunicación se puede decir que tiene un mayor nivel de adecuación antes del confinamiento que durante el mismo, esto se aprecia por los porcentajes obtenidos del personal encuestado; antes del confinamiento, un 89,47 considera el nivel adecuado a la dimensión comunicación, valor que disminuye a 73,68% durante la etapa de confinamiento. En cambio, el nivel poco adecuado alcanza un 10,53% antes del confinamiento, porcentaje que aumenta a 26,32 durante la etapa de confinamiento. Tal como se aprecia en la figura 16:

**Figura 16**

*Niveles de adecuación de la dimensión comunicación*



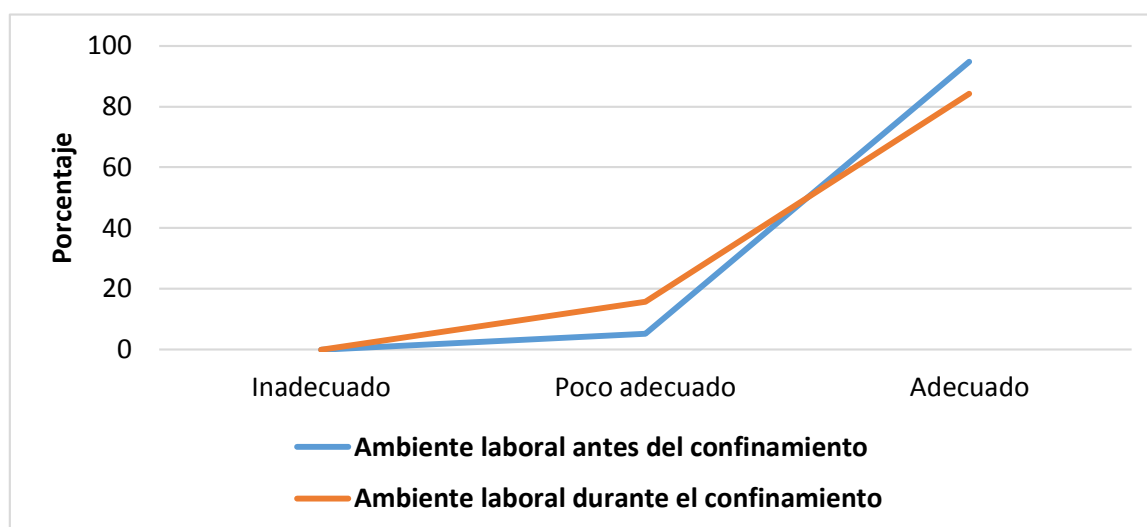
Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se realiza un análisis estadístico de forma descriptiva en base al objetivo específico 2, donde se pretende comparar las características de la dimensión ambiente laboral del clima institucional a partir de la percepción del personal docente de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.

En cuanto a la dimensión ambiente laboral se puede decir que tiene mayor nivel de adecuación antes del confinamiento que durante el mismo, esto se aprecia por los porcentajes obtenidos del personal encuestado; antes del confinamiento, un 94,74 considera el nivel adecuado a la dimensión ambiente laboral, valor que disminuye a 84,21% durante la etapa de confinamiento. En cambio, el nivel poco adecuado alcanza un 5,26% antes del confinamiento, porcentaje que aumenta a 15,79 durante la etapa de confinamiento. Tal como se aprecia en la figura 17:

**Figura 17**

*Niveles de adecuación de la dimensión ambiente laboral*



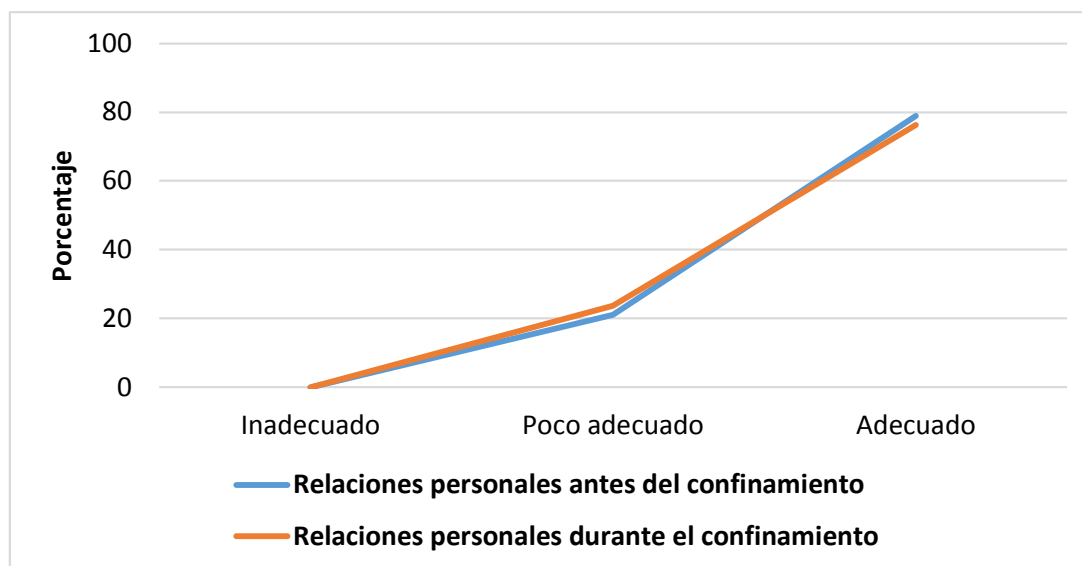
Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se realiza un análisis estadístico de forma descriptiva en base al objetivo específico 3, donde se pretende comparar las características de la dimensión relaciones personales del clima institucional a partir de la percepción del personal docente de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.

En cuanto a la dimensión relaciones personales se puede decir que tiene un mayor nivel de adecuación antes del confinamiento que durante el mismo, esto se aprecia por los porcentajes obtenidos del personal encuestado; antes del confinamiento, un 78,95 considera el nivel adecuado a la dimensión ambiente laboral, valor que disminuye a 76,32% durante la etapa de confinamiento. En cambio, el nivel poco adecuado alcanza un 21,05% antes del confinamiento, porcentaje que aumenta a 23,68 durante la etapa de confinamiento. Tal como se aprecia en la figura 18:

**Figura 18**

*Niveles de adecuación de la dimensión relaciones personales*



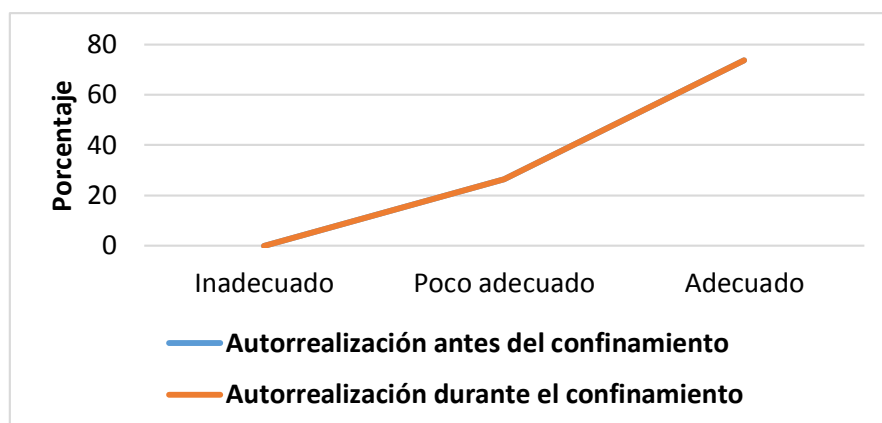
Fuente: Elaboración propia

En cuarto lugar, se realiza un análisis estadístico de forma descriptiva en base al objetivo específico 4, donde se pretende comparar las características de la dimensión autorrealización del clima institucional a partir de la percepción del personal docente de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.

En cuanto a la dimensión autorrealización se mantiene el mismo nivel de adecuación antes del confinamiento que durante el mismo, esto se aprecia por el porcentaje obtenido del personal encuestado; antes y durante el confinamiento se alcanza 73,68%. De la misma forma, el nivel poco adecuado alcanza un 26,32% antes del confinamiento, porcentaje que se mantiene durante la etapa de confinamiento. Tal como se aprecia en la figura 19:

**Figura 19**

*Niveles de adecuación de la dimensión autorrealización*



Fuente: Elaboración propia

También, se realiza un análisis estadístico a nivel descriptivo en base al objetivo general que es comparar el clima Institucional percibido en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020. En la tabla 17 se presentan los resultados de los niveles de adecuación de la variable clima institucional antes y durante el confinamiento.

**Tabla 17**

*Niveles de adecuación de la variable clima institucional*

Variable Clima institucional		Inadecuado %	Poco adecuado %	Adecuado %
Antes del confinamiento	del	0	11,11	88,89
Durante el confinamiento	el	0	19,44	80,56

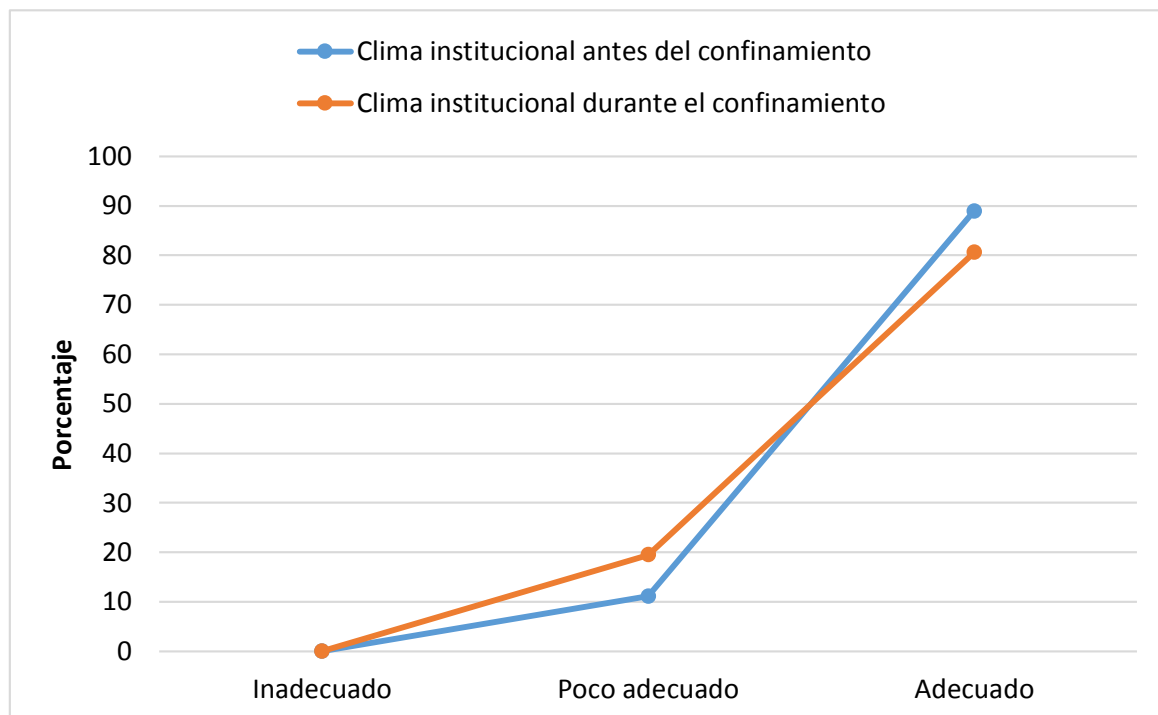
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se puede notar que el 88,89% del personal encuestado, considera que la variable clima institucional tiene un nivel adecuado antes del confinamiento, además, se observa que durante el confinamiento este nivel de aceptación ha disminuido a 80,56% pero el clima sigue siendo adecuado.

En la figura 20, se aprecia la información expuesta.

**Figura 20**

*Niveles de adecuación de la variable clima institucional*



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Discusión de resultados

El clima institucional en el ámbito educativo ha ido cobrando importancia en los últimos años. Las instituciones educativas suelen ser vistas como un lugar donde se imparten conocimientos, pero también se establecen vínculos entre todos los miembros y cada uno actúa de acuerdo al ambiente laboral que percibe, por eso se debe tener en cuenta los factores que permiten mantener un clima adecuado dentro de una institución.

El clima institucional, en general, considera la estructura de la organización, tamaño de la organización, la forma en que se comunican, etc. Cada escuela tiene un clima particular que influye en las actitudes de todos sus miembros. Ante ello se hace necesario conocer el clima dentro de una institución.

Ante los datos encontrados en la presente investigación se procede a discutir los resultados obtenidos para la variable Clima institucional y sus respectivas dimensiones.

#### 4.3.1 *Discusión de resultados de la dimensión 1: Comunicación*

En toda institución educativa la comunicación es de vital importancia porque permite establecer relaciones entre todos los miembros. Así lo expresa Pajuelo (2018), la comunicación es un elemento fundamental en las instituciones educativas porque permiten la conexión entre directivos y docentes. La comunicación se debe dar de manera, fluida, clara y oportuna para establecer los acuerdos que permitan un buen funcionamiento de la institución.

Al cambiar de una educación presencial a una modalidad de educación a distancia se han tenido que implementar otras formas de comunicarse, en primer lugar enviar mensajes y recibir respuestas, para contactar a todos los miembros de la institución, se utilizó las siguientes herramientas: whatsapp, correo electrónico y plataforma sieweb. En segundo lugar para poder conectarse en línea se generaron reuniones virtuales mediante Zoom y Google meet.

Los resultados encontrados a través del recojo de datos muestran que la comunicación que se da entre los colaboradores de la institución educativa Santa Rosa se mantiene de forma adecuada, antes y durante el confinamiento, aunque hay una disminución del 15,79% durante el confinamiento, se puede decir que ha influido de cierta manera el entorno virtual en la dimensión comunicación. Estos datos concuerdan con lo afirmado por Chiavenato (2011) menciona que la barrera física dificulta la comunicación, en este caso sería la distancia física y los ruidos que se puedan presentar en el entorno virtual, por eso se aprecia que el porcentaje ha disminuido en la etapa durante el confinamiento.

En cuanto al indicador comunicación asertiva y saludable, se aprecia que el ítem 1, donde el director, coordinadores y los docentes deben mantener una comunicación asertiva presenta una disminución del 18,42% durante la etapa del confinamiento. Así lo expresan Gómez, Estelio y González (2017) la comunicación asertiva transmite de forma clara, concisa, rápida y contundente el mensaje.

En el entorno virtual la respuesta al mensaje no llega de forma rápida debido a que el personal no siempre está conectado y pueda dar respuesta en el momento que lo considere conveniente.

En cuanto al indicador comunicación empática y saludable, se puede notar que el ítem 4, que se refiere si al interior de la Institución existe una comunicación empática entre todas las instancias, durante la etapa del confinamiento hay una disminución del 7,9% del personal encuestado. García (2019) expresa que la empatía conlleva la escucha activa, para que se entienda el mensaje de la persona que habla, para poder interpretar la información que se recibe. Ante esto, se puede decir, que la comunicación en la modalidad de educación no presencial, no ha sido empática en todo momento, un factor es que no hay contacto físico entre las personas de los distintos estamentos.

#### **4.3.2 Discusión de resultados de la dimensión 2: Ambiente laboral**

El ambiente laboral o también conocido como ambiente de trabajo, hace referencia al ambiente de la institución educativa. Además brinda a los empleados recursos, medios y oportunidades para que puedan desempeñar su labor de forma óptima. También la institución establece las condiciones, restricciones y demandas que deben ser cumplidas por los empleados para lograr los objetivos de la institución.

Este ambiente laboral fue variable e inestable debido al cambio de modalidad de educación presencial por una educación no presencial, la forma de trabajo se tuvo que cambiar, las prestaciones debían cubrir las necesidades básicas de los empleados, se continúa con el trabajo en equipo mediante videoconferencias usando la plataforma Zoom y google meet. Las relaciones humanas que se establecen entre sus miembros tuvieron que cambiar, los empleados deben recibir un trato justo y humanista.

Los resultados obtenidos a través del recojo de datos muestran que el ambiente laboral que se da entre los trabajadores de la institución educativa Santa Rosa se mantiene de forma adecuada, antes y durante el confinamiento, aunque hay una disminución del 10,53% durante la etapa del confinamiento, se puede decir que han surgido cambios en el ambiente laboral durante la modalidad de la educación no presencial. Esta información respalda lo dicho por Chiavenato (2011) que diferencia dos tipos de ambiente, un ambiente de trabajo estable y estático y un ambiente de trabajo mutable e inestable. En el año 2020 se tuvo que hacer innovaciones y cambios para hacer frente a la nueva modalidad de la educación.

Por otra parte en el indicador buenas relaciones académicas, se aprecia que el ítem 9, presenta una disminución del 23,68% durante la etapa del confinamiento, donde los docentes expresan que utilizan los medios materiales e instalaciones de la institución teniendo en cuenta las normas reguladoras de su uso. Chiavenato (2011) hace referencia a que un ambiente de trabajo es variable e inestable cuando la organización debe imponer reacciones distintas, novedosas y creativas. En la nueva modalidad de enseñanza los docentes tuvieron que adaptar un ambiente de trabajo en casa y usar los

medios materiales que tenían en ese momento, por eso se hace notorio un descenso en el porcentaje del personal encuestado.

En cuanto al indicador práctica de valores, en el ítem 10, donde los trabajadores de la institución están conformes con los honorarios que perciben de acuerdo a su contrato, hay una disminución del 13,16%. Según Bravo (2013) la administración debe otorgar compensaciones justas a sus miembros y las prestaciones deben satisfacer las necesidades básicas de cada uno de los empleados. En la modalidad de la educación no presencial los docentes empleaban más tiempo para preparar sus sesiones de clase porque se trataba de una nueva experiencia para la cual no estaban capacitados, no hubo un aumento en el salario, por eso hay esa variación en el porcentaje.

#### **4.3.3 Discusión de resultados de la dimensión 3: Relaciones personales**

Las relaciones personales dentro de la institución educativa son importantes porque permiten establecer contacto entre los grupos sociales que se forman. Así pues Wanderlesben (2016) afirma que en las relaciones debe prevalecer la comunicación, las normas establecidas, donde haya respeto y las relaciones sean abiertas al interior de la institución.

La convivencia es importante porque permite la interacción entre los miembros de una comunidad educativa, pero ante la modalidad de la educación no presencial, se tuvo que optar por conectarse mediante videoconferencias usando plataformas como Zoom y meet, cada persona desde su espacio tenía que afrontar las situaciones problemáticas que se le presentaban y se fue perdiendo contacto con algunos miembros debido a que no se compartían responsabilidades.

Los resultados obtenidos a través del recojo de datos muestran que las relaciones que se da entre los miembros de la institución educativa Santa Rosa se mantiene de forma adecuada, antes y durante el confinamiento, aunque hay una disminución del 2,63% durante la etapa del confinamiento, se puede decir que esta leve variación se debe a la modalidad de la educación no presencial. García (2009) afirma que las relaciones personales son vínculos que se establecen con las personas del entorno y es necesario interactuar con ellas. En el año 2020 la interacción se dio mediante videoconferencias, se pueden crear vínculos en ese entorno pero de forma distinta.

Por otra parte en el indicador relación profesional con directivos, administrativos y docentes, se aprecia que el ítem 14, que indica si los docentes mantienen relaciones de cooperación recíproca con los administrativos, presenta una disminución del 10,53% durante la etapa del confinamiento. Chiavenato (2009) considera que las relaciones al interior de la institución deben considerar la cooperación, por ello se debe comunicar a sus miembros la toma de decisiones para que se puedan involucrar. En la nueva modalidad de enseñanza los docentes no tuvieron contacto con el personal administrativo, por eso no se ha podido establecer estas relaciones de cooperación recíproca y por eso hay variación en el porcentaje.



En cuanto al indicador fidelizar el cuerpo docente, en el ítem 18, donde la institución capacita a los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual, hay un incremento del 15,79%. Genao, Pérez y Castro (2014) mencionan que las relaciones humanas tienen como un objetivo fundamental reconocer las necesidades individuales y colectivas de las personas. En la modalidad de la educación no presencial la institución tuvo como prioridad capacitar al personal docente en el manejo de estrategias para hacer frente a este nuevo reto de enseñanza y poder brindar el soporte que ellos necesitaban para su crecimiento profesional.

#### **4.3.4 Discusión de resultados de la dimensión 4: Autorrealización**

La autorrealización es una necesidad humana que trasciende a la persona y le permite un crecimiento en el ámbito profesional, para seguir potenciando sus capacidades. Las personas pueden lograr autonomía, el control de sí mismo y una plena realización, el mismo ser de la persona permite que busque ese perfeccionamiento en todo lo que hace.

En la modalidad de la educación no presencial la institución se preocupó por capacitar a los docentes en el uso de herramientas tecnológicas para ofrecer un mejor servicio a sus estudiantes. Además se habilitó un equipo que brinde soporte técnico a los estudiantes que tenían dificultades para conectarse a las clases en línea.

Los resultados obtenidos a través del recojo de datos muestran que la autorrealización de los miembros de la institución educativa Santa Rosa se mantiene de forma adecuada, antes y durante el confinamiento. Tal como afirma Castrezana (citado por Recio, Gómez, López, y Oviedo, 2007) que las personas no solo satisfacen sus necesidades básicas sino también se preocupan por la pertenencia, autoestima y autorrealización. El personal encuestado considera que es importante la autorrealización.

Por otra parte en el indicador docentes proactivos, se aprecia que el ítem 19, presenta una disminución del 7,99% durante la etapa del confinamiento, donde el personal encuestado manifiesta que se encuentra motivado para seguir perfeccionándose en su carrera. Maslow (1943, como se citó en Chiavenato, 2011) menciona que la autorrealización es una necesidad secundaria. En la nueva modalidad de enseñanza los docentes tuvieron que adaptarse de forma repentina, por eso se nota que su motivación ha disminuido en la etapa de confinamiento.

En cuanto al indicador personalidad, en el ítem 22, los docentes se forman y actualizan en los procesos didácticos de la enseñanza de su materia, hay un incremento del 2,63%. López (2001, como se citó en Martínez, Villalobos y Machado, 2020) indica que la autorrealización implica una autoactualización, porque las personas necesitan mejorar en el ejercicio de su profesión. En la modalidad de la educación no presencial los docentes tuvieron la necesidad de continuar actualizando sus conocimientos en los procesos didácticos de la materia que les tocaba enseñar.

En cuanto al indicador apreciación del docente, en el ítem 25, los docentes asisten a congresos, jornadas y otras reuniones científicas, hay un incremento del 2,63%. Dessler (2001, como se citó en Recio, Gómez, López y Oviedo, 2012) destaca que las instituciones deben ayudar a sus empleados en su autorrealización, de esta manera se logra un mayor compromiso en la labor que ejercen. En ambas modalidades la institución educativa siempre se preocupó por dar espacios para que su personal se capacite, durante la modalidad de la educación no presencial se tuvieron espacios para participar de jornadas de capacitación.

Para contrastar la hipótesis se utilizó los resultados del cuestionario y la relación con el marco teórico, realizando la comprobación de forma adecuada de la hipótesis para verificar su valor de verdad. En este caso es una hipótesis descriptiva, porque mide la presencia o ausencia del fenómeno investigado. La hipótesis planteada en la investigación se acepta porque el clima en la Institución Educativa Santa Rosa durante el confinamiento es menos adecuado con relación a la etapa presencial. Esto se aprecia por la disminución del 8.33% del clima institucional durante la etapa de confinamiento.



## Conclusiones

**Primera.** Al comparar el clima institucional de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana se observa en el análisis general que los docentes encuentran más adecuado el clima antes del confinamiento 2020. Por consiguiente, es necesario hacer una revisión de cada una de las dimensiones del clima.

**Segunda.** Al comparar las características del clima institucional de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana, la dimensión comunicación es más adecuada antes del confinamiento 2020. En la modalidad de la educación no presencial, no se mantiene una comunicación fluida con el área administrativa, al no coincidir los horarios, solo se presentaron esporádicas reuniones virtuales. Además, el área académica no puede solucionar las situaciones en el momento apropiado, debido a que los docentes tenían que tomar decisiones inmediatas en sus clases.

**Tercera.** Al comparar las características del clima institucional de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana, en la dimensión ambiente laboral, se considera más adecuada antes del confinamiento 2020. Esto se debe a que, durante la modalidad de la educación no presencial, en casa no se contaban con los medios y materiales necesarios para el dictado de clases en este nuevo entorno. Los docentes consideran que la institución no brindó espacios para asistir a capacitaciones, cursos y reuniones para seguir perfeccionándose en el ámbito profesional.

**Cuarta.** Al comparar las características del clima institucional de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana, en la dimensión relaciones personales, se considera más adecuada antes del confinamiento 2020. Durante la modalidad de la educación no presencial, los docentes no disponen de tiempo para poder integrarse con sus colegas y las relaciones de cooperación no se dan de forma recíproca con los administrativos porque no hay mucho contacto con esta área.

**Quinta.** Al comparar las características del clima institucional de la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana, en la dimensión autorrealización, se considera adecuada antes y durante el confinamiento 2020. Durante la modalidad de la educación no presencial, los docentes no tenían tiempo disponible para seguir actualizando sus conocimientos didácticos del área que enseñaban porque tenían que capacitarse en las herramientas tecnológicas para asumir la enseñanza en la modalidad no presencial. Asimismo, no había espacios para ingresar a las clases de sus colegas y aportar en la mejora de la enseñanza.

**Sexta.** La hipótesis planteada en esta investigación se comprueba porque durante la etapa de confinamiento el clima es menos adecuado con respecto a la etapa presencial, en cada una de las dimensiones del clima institucional.



## Recomendaciones

Las dimensiones del clima institucional que se pueden mejorar en la modalidad de enseñanza no presencial son: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización.

**Primera.** En cuanto a la dimensión comunicación, en la etapa del confinamiento, se sugiere que la dirección de la institución debe mantener una comunicación fluida entre los docentes y todos los estamentos de la institución como son área administrativa, dirección académica y jefatura de inicial y primaria. El área académica debe disponer de espacios para reunirse de forma virtual y exista comunicación entre todos los miembros de la institución educativa y se comenten sobre las situaciones que se presentan para determinar soluciones con el aporte de todos.

**Segunda.** En cuanto a la dimensión ambiente laboral, en la etapa del confinamiento, se sugiere que la institución brinde las facilidades para que los docentes participen de capacitaciones y sigan perfeccionándose en el ámbito profesional para mejorar su enseñanza. También los docentes que no cuentan con los medios y materiales en su casa para el dictado de las clases en el entorno virtual pueden informar a la administración de la institución para que les facilite los recursos de la institución.

**Tercera.** En cuanto a la dimensión relaciones personales, en la etapa del confinamiento, se sugiere que la dirección supervise que el área administrativa y los docentes establezcan relaciones de cooperación recíproca, para ello es necesario reuniones con esta área para trabajar juntos y lograr los objetivos de la institución. Además, la dirección de la institución debe promover la actualización didáctica progresiva de los docentes.

**Cuarta.** En cuanto a la dimensión autorrealización, en la etapa antes y durante el confinamiento, se sugiere que el área académica impulse a los docentes a presentar aportaciones didácticas en publicaciones periódicas. Además, el área académica debe permitir que los docentes participen en proyectos de innovación en beneficio de la institución educativa.

**Quinta.** Toda institución educativa debe evaluar el clima institucional tanto en la etapa presencial como en la modalidad de educación no presencial. Además, debe tener en cuenta cada una de las dimensiones del clima institucional, para fortalecer aquellas dimensiones que han sido afectadas por la etapa de confinamiento. De esta manera cada uno de los miembros de la institución podrá alcanzar los objetivos planteados. Por ello es necesario informar los resultados de la investigación a la institución educativa mencionada.

**Sexta.** En futuras investigaciones se debe seguir estudiando el clima institucional en la modalidad de educación presencial y durante la modalidad de educación no presencial, para ello es necesario concientizar a cada uno de los miembros de la institución para que puedan participar del diagnóstico del clima, si el clima institucional es adecuado permite que se logren los objetivos de la institución. En caso el clima no sea adecuado se puedan establecer lineamientos para poder mejorar el clima de la institución teniendo en cuenta la participación de cada uno de sus miembros.



## Lista de referencias

- Albán, S. (2015). *Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Joaquín Inclán – Piura* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3184/MAE\\_EDUC\\_135.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3184/MAE_EDUC_135.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?...1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?...1)
- Alcázar M., y Ferreiro, P. (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. PAD, Escuela de Dirección
- Bazan y Valle (2017). *Relaciones interpersonales y clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal” de la ciudad de Chiclayo* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital institucional de la Universidad Cesar Vallejo  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/32040>
- Bonilla, K. (2014). *Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura 2014* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1985>
- Bravo, C. (2013). Herramientas para un excelente ambiente laboral. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 1(1), 95-117  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109444>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones* (1.ª ed.). México. Editorial Trillas.
- Camacho, R. (s.f.). Comunicación empática: qué es y cómo puede mejorar tu vida. *Psicología y Mente*.  
<https://psicologiaymente.com/social/comunicacion-empatica>
- Campos, M. (2017). *Influencia del clima institucional en el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro - Sanagorán, 2014* [tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego.  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3636/1/RE\\_MAEST\\_EDU\\_HERNAN.CAMP\\_OS\\_CLIMA.INSTITUCIONAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3636/1/RE_MAEST_EDU_HERNAN.CAMP_OS_CLIMA.INSTITUCIONAL_DATOS.PDF)
- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31 (8), 527-538.  
[https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Chiaventato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8.a ed. México. MacGraw-Hill Interamericana
- Chiaventato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7.a ed. México. MacGraw-Hill Interamericana.

- <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiaventato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). México. MacGraw-Hill Interamericana
- Etkin, J. (2007). *El capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires. Gránica.
- Flores, F. (2017). *Características del clima institucional y su relación con la calidad del servicio educativo de los estudiantes del 4° y 5° de secundaria de la institución educativa N° 7072 de la Ugel 01, Villa El Salvador- 2013* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio Institucional UNE  
<https://repositorio.une.edu.pe/>
- García, D. (2019, 26 de marzo). Asertividad y empatía, estrategia para una comunicación efectiva. Blog comunicación. <https://metropoliscom.com/asertividad-y-empatia-estrategia-para-una-comunicacion-efectiva/>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, R. (2017). *Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa Particular "Innova Schools" Los Olivos-UGEL 02 – Rímac* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE.  
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2800>
- Genao, M., Pérez, A. y Castro, R. (2014). *Relaciones humanas*. 3.a ed. República Dominicana.  
<http://repositorio.unapec.edu.do/bitstream/123456789/405/3/Relaciones%20Humanas%202014.pdf>
- Gómez, M., Estelio, J. y González, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*, 3 (4), 8-35.  
<https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9.ª ed.). México. Thomson Editores
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.  
[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Lagos, J. (2014). *Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la institución educativa privada Trilce Salaverry – Ubicada en el Distrito de Jesús*



- María – Provincia de Lima – Región Lima en el año 2011* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima]. Repositorio de tesis digitales CYBERTESIS. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4119>
- Martínez, N., Villalobos, J. y Machado, M. (2020). Autorrealización: elaboración de la escala ADO-20 para su evaluación en docentes. *Revista Estudios en Educación*, 3 (4), 181-211. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/92/69>
- McMillan, J. H., y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual* (5.ª ed.). Pearson Addison Wesley
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Revista de Educación Laurus*, 13 (24), 290-304. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Pajuelo, J. (2018). *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres, 2018* [tesis de maestría, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/592>
- Ramos, C. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Ramos, I. (2010). *El desempeño docente y el clima institucional en las instituciones educativas de educación básica regular del nivel secundario del distrito de Lurigancho – Chosica 2009-2010* [tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/554/TD%20CE%20R24%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Recio, R., Gómez, D., López, H. y Oviedo, R. (2012). Autorrealización de los empleados de la presidencia municipal de Rioverde, San Luis Potosí, México. *Revista CienciaUAT*, 6 (3), 14-19. <https://www.redalyc.org/pdf/4419/441942927004.pdf>
- Requena, M. (2016). *Clima organizacional en el desempeño laboral del docente* [tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. Repositorio de tesis digitales CYBERTESIS. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5734/mrequena.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, R. (2018). Clima institucional administrativo de la organización educativa escuela de educación de Colombia. *Revistas de Investigación en Ciencias de la Educación*, 2 (8), 239-257. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v2i8.60>
- Saccsa, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres* [tesis de

maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de tesis digitales Cybertesis.

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2405/Saccca\\_cj.pdf?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2405/Saccca_cj.pdf?sequence=1)

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económicas y administrativas*, 10 (27), 83-87.  
<https://www.yumpu.com/es/document/read/29113463/concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional-publicaciones->

Silva, Z. K. (2011). *El Rol del docente en el Clima Institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Maridueña del cantón Hauquillas de la provincia de El Oro en el periodo lectivo 2010-2011* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN. <http://hdl.handle.net/10644/2868>

Vilca, I. (2019). Comunicación asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Patambuco-2019 [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNA-PUNO  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12261/Isidro\\_Vilca\\_Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12261/Isidro_Vilca_Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wandersleben, Y. (2016). *Clima organizacional en escuelas del sistema educativo adventista en la región del Biobío, Chile* [tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. Biblioteca digital de la Universidad de Alcalá.  
<https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1583379#>

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional UNAN – Managua.  
<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>

## Apéndices





## Apéndice 1

### Matriz de consistencia

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variable y dimensiones	Hipótesis	Metodología
<p>¿Cuáles son las semejanzas y diferencias que se perciben en el Clima de la Institución Educativa Santa Rosa antes y durante el confinamiento 2020?</p>	<p>Comparar el Clima Institucional percibido en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Comunicación de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020</li> <li>– Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Ambiente laboral de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020</li> <li>– Comparar las características del Clima Institucional en la dimensión Relaciones personales de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020</li> <li>– Comparar las características del Clima Institucional en la</li> </ul>	<p>Clima Institucional</p> <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIONES</b></p> <p>Comunicación</p> <p>Ambiente laboral</p> <p>Relaciones personales</p> <p>Autorrealización</p>	<p>El clima de la Institución Educativa Santa Rosa durante el confinamiento es menos adecuado con relación a la etapa presencial.</p>	<p><b>Paradigma</b> Positivista</p> <p><b>Metodología</b> Cuantitativa</p> <p><b>Diseño de investigación</b>  Diseño de encuesta</p>

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variable y dimensiones	Hipótesis	Metodología
		dimensión Autorrealización de la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020.			

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 2**

**Matriz de operacionalización de variables**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>
Comunicación	Comunicación asertiva y saludable	1, 2, 3	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Comunicación empática y saludable	4,5,6	
Ambiente laboral	Buenas relaciones académicas	7,8,9	
	Práctica de valores	10,11,12	
Relaciones personales.	Relación profesional con directivos, administrativos y docentes	13,14,15	
	Fidelizar el cuerpo docente	16,17,18	
Autorrealización	Docentes proactivos	19,20,21	
	Personalidad	22,23,24	
	Apreciación del docente	25,26,27	

Fuente: Elaboración propia

### Apéndice 3

### Base de datos del programa SPSS

Base de datos Yessica.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 84 de 84 v

	Sexo	Edad	AS	Nivel	P1a	P1d	P2a	P2d	P3a	P3d	P4a	P4d	P5a	P5d	P6a
1	1	55	22	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
2	2	53	31	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5
3	1	42	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	1	37	9	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	1	33	10	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
6	1	41	10	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5
7	2	50	7	3	5	3	5	3	4	3	5	3	4	3	5
8	1	41	18	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
9	2	33	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
10	1	32	6	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
11	1	45	3	2	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	5
12	1	38	1	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
13	1	31	3	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
14	1	32	6	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
15	2	55	10	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	2	31	1	2	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
17	2	57	5	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5
18	2	41	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	30	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
20	2	39	3	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5
21	2	50	25	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
22	1	30	10	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
23	1	32	1	2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Base de datos Yessica.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 84 de 84 v

	P6d	P7a	P7d	P8a	P8d	P9a	P9d	P10a	P10d	P11a	P11d	P12a	P12d	P13a	P13d
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	3
6	5	5	5	3	3	5	2	4	1	5	5	4	3	4	4
7	5	5	5	5	3	5	2	5	4	5	4	5	3	5	3
8	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
18	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
20	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



Base de datos Yessica.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 84 de 84 v

	P14a	P14d	P15a	P15d	P16a	P16d	P17a	P17d	P18a	P18d	P19a	P19d	P20a	P20d	P21a
1	4	4	4	4	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	3
6	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	5	3	5	3	5
7	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
10	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
11	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
12	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
16	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
20	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

Base de datos Yessica.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	P21d	P22a	P22d	P23a	P23d	P24a	P24d	P25a	P25d	P26a	P26d	P27a	P27d
1	5	5	5	5	5	3	4	4	4	2	3	1	1
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3
3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	3	1	1
6	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1
9	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
11	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4
12	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2
14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2
15	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1
16	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	1	1
17	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
20	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2
21	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	1	1

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo



Anexos





## Anexo 1

## Cuestionario de clima institucional

## CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado colaborador(a)

La presente técnica, tiene por finalidad recoger información de interés para la investigación, referida sobre el tema CLIMA INSTITUCIONAL

Se le solicita su colaboración para responder las preguntas que a continuación se presentan, rellene los espacios en blanco, seleccione y marque la alternativa que Ud. considera correcta . El cuestionario es de tipo anónimo, se le agradece su participación en forma voluntaria.

**Institución Educativa \***

**Sexo \***

- Femenino  
 Masculino

**Edad \***

**Años de servicio en la Institución**

**Cargo en la Institución Educativa \***

Si usted es docente, indique el nivel educativo en el que enseña

**1.- El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.- Las autoridades administrativas mantienen una comunicación fluida con los docentes. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.- El docente fomenta la comunicación con los demás, a través del diálogo, respetando las diferencias individuales. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.- Al interior de la Institución existe una comunicación empática entre todos los estamentos. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5.- Las autoridades académicas y administrativas saben escuchar y resolver situaciones en el momento apropiado. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6.- El docente maneja una comunicación saludable con los estudiantes del aula. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7.- El docente ejerce su función en armonía con el carácter propio de la Institución y su reglamento interno, de acuerdo con las condiciones estipuladas en su contrato laboral. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8.- El Director y Coordinadores practican un trato justo y respetuoso con el cuerpo docente de la Institución. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9.- El docente de acuerdo a su función, utiliza los medios materiales e instalaciones de la Institución, con arreglo a las normas reguladoras de su uso. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10.- Todo trabajador de la institución educativa percibe los honorarios correspondientes a su contrato de trabajo. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11.- La Institución privilegia la vivencia de una auténtica “espiritualidad cristiana” *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12.- La Institución facilita, dentro de las finalidades y posibilidades, la asistencia a capacitaciones, cursillos, reuniones, etc, que redunden en beneficio de su perfeccionamiento profesional y la calidad de su labor docente. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13.- Los docentes demuestran una actitud de iniciativa e integración. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14.- Los docentes y los administrativos mantienen relaciones de cooperación recíproca. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>15.- Los docentes y los administrativos están identificados con los logros de la Institución. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>16.- La Institución conforma un cuadro de docentes con grados de Maestría y Doctorado *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>17.- La Institución promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18.- La Institución capacita a los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19.- Usted se encuentra motivado para el perfeccionamiento continuo. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20.- Se preocupa usted, por su autoperfeccionamiento docente. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21.- Usted es consciente de la necesidad de una continua actualización científica. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22.- Usted se forma y actualiza en los aspectos didácticos de la enseñanza de su materia. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23.- Como docente le preocupa la mejora de la calidad de su enseñanza. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24.- Colabora con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25.- Como docente asiste a congresos, jornadas y otras reuniones científicas. \***

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>26.- Usted participa en proyectos de innovación docente. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>27.- Usted presenta aportaciones didácticas en publicaciones periódicas. *</b>					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes del confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el confinamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: García, R. M. (2017). Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa Particular Innova Schools Los Olivos – UGEL 02 – Rímac. Lima: Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

## Anexo 2

## Fichas de validación de instrumento



UNIVERSIDAD DE PIURA  
Facultad de Ciencias  
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN  
DEL INSTRUMENTO

## I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgtr. Hna. Alejandrina Quispe Puelles sjt  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Directora de la IEP Nuestra Señor de Lourdes  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Clima Institucional  
 1.4 Autor del instrumento : José Felipe Loayza Osorio

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).  
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).  
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.		X		
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.		X		
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.		X		
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)			06	21	
		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = 0.9$

## III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena



Piura, noviembre 2020.

Fuente: Universidad de Piura (2020) Facultad de Ciencias de la Educación. Formato de validación de instrumento para recolección de datos.



### I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Dra. Gladys Edith Acuña García  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente del IESTP "Manuel Arévalo Cáceres"  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Clima Institucional  
 1.4 Autor del instrumento : José Felipe Loayza Osorio

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.		X		
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		0	2	27	29

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = 0.97$

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Piura, noviembre 2020.

Mg. Gladys Acuña García

Fuente: Universidad de Piura (2020) Facultad de Ciencias de la Educación. Formato de validación de instrumento para recolección de datos.

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgr. Roberto Jonás Rosas Gómez
- 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad Particular Franklin Roosevelt - Huancayo
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Clima Institucional
- 1.4 Autor del instrumento : José Felipe Loayza Osorio

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				30	30
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = 1,00$

**III. CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

**Validez Muy Buena**

Piura, noviembre 2020.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Firma del validador  
