



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Clima institucional percibido por el personal docente,
administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés
Avelino Cáceres – km 50 del distrito de Chulucanas, antes
y durante el confinamiento - 2020**

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

Antonio Guillermo Távara Palacios

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

Piura, septiembre de 2021



Aprobación

La tesis titulada “Clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – km 50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020” presentado por el Lic. Antonio Guillermo Távara Palacios, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora oficial Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el 07 de septiembre del año 2021 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Informante





Dedicatoria

A mí mismo, por mi esfuerzo y dedicación en el logro de mis metas personales.

A mi mamá Tila, por ser el motor y la fuente de inspiración para salir adelante.

A mis hermanos Vania y Van Troy, a mi tío Lucho y a mi cuñado Gerardo, que siempre están dándome aliento para seguir adelante.





Agradecimientos

Mi sincero y profundo agradecimiento:

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

A la Dra. Vania Távara Palacios, por su permanente acompañamiento y dedicación en la asesoría para la elaboración de esta investigación.

A la Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén, por asesorarme con mucha paciencia.

Al Mgtr. Gerardo Murga Velásquez, por su preocupación, aliento y asesoramiento en la construcción de esta tesis.





Resumen

La presente tesis se enmarca en la línea de investigación Gestión Educativa, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, en el campo Clima Institucional. Su objetivo es comparar el clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento del año 2020, establecido por el COVID-19.

La investigación se enmarca en el paradigma positivista, que analiza la información sobre la base de datos estadísticos. Se trata de un estudio de tipo transversal, en el que se aplica la metodología de investigación cuantitativa, consistente en recoger los datos mediante la aplicación de una encuesta, para analizar cuatro dimensiones: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. Tras procesar la información, se encontró que los trabajadores de esta institución perciben que se han producido cambios negativos desde que tuvieron que pasar del trabajo presencial al virtual, porque se ha deteriorado la calidad de la comunicación durante el confinamiento, repercutiendo en el ambiente laboral de la escuela.

Tras analizar los resultados de la tesis, se recomienda que la dirección de la escuela promueva actividades orientadas a mejorar la calidad de la comunicación y las relaciones personales de sus trabajadores, así como promover su participación en capacitaciones para alcanzar su autorrealización con la finalidad de lograr mejorar la calidad del clima institucional.

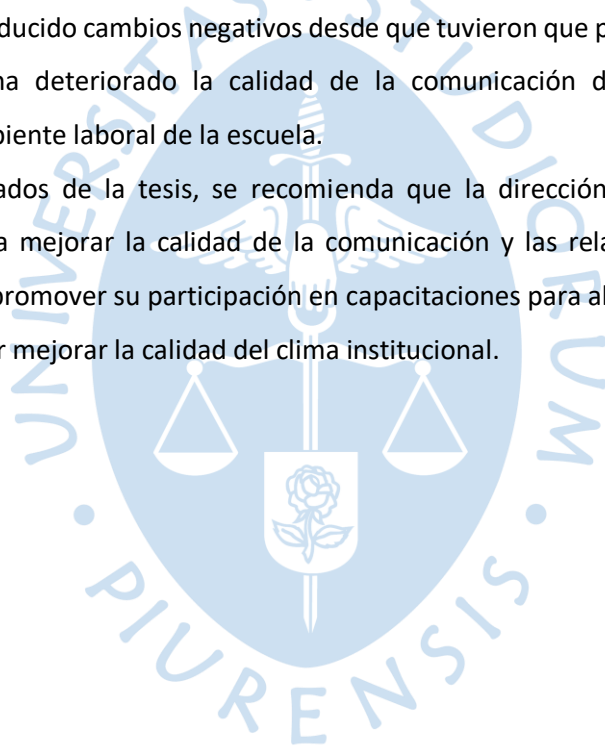




Tabla de contenido

Introducción	19
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	23
1.1 Caracterización de la problemática	23
1.2 Formulación del problema	26
1.3 Justificación de la investigación	27
1.4 Objetivos de la investigación	28
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	28
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	28
1.5 Hipótesis de investigación	29
1.6 Antecedentes de estudio	29
1.6.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	29
1.6.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	31
1.6.3 <i>Antecedentes locales</i>	33
Capítulo 2. Marco teórico de la investigación	37
2.1 Definición del clima institucional	37
2.2 Importancia del clima institucional	43
2.3 Factores que influyen en el clima institucional	46
2.4 Fundamentos teóricos sobre el clima institucional	49
2.4.1 <i>Teoría clásica de la administración de Frederick Taylor</i>	49
2.4.2 <i>Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo</i>	50
2.4.3 <i>Teoría Motivacional de Maslow</i>	52
2.4.4 <i>Teoría del Clima organizacional de Rensis Likert</i>	53
2.4.5 <i>Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick</i>	54
2.4.6 <i>Teoría de las relaciones interpersonales de Carl Rogers</i>	55
2.5 Bases conceptuales de las dimensiones de la variable clima institucional	55
2.5.1 <i>Concepto de la dimensión: comunicación</i>	55
2.5.2 <i>Concepto de la dimensión: ambiente laboral</i>	60
2.5.3 <i>Concepto de la dimensión: relaciones personales</i>	63
2.5.4 <i>Concepto de la dimensión: autorrealización</i>	68
2.6 Contextualización de la investigación	70
2.6.1 <i>Análisis a la Pandemia del COVID-19 y su repercusión en el sector educación del Perú...</i>	70
2.6.2 <i>La salud mental durante la pandemia</i>	75

Capítulo 3. Metodología de la investigación	77
3.1 Tipo de investigación	77
3.2 Población y muestra	78
3.3 Diseño de la investigación.....	78
3.4 Variables y dimensiones de la investigación.....	82
3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de la información	82
3.6 Procedimientos para la organización y análisis de la información.....	85
Capítulo 4. Resultados de la investigación.....	87
4.1 Descripción del contexto de la investigación.....	87
4.2 Resultados de la información sociodemográfica	89
4.2.1 Resultados de la variable: sexo.....	89
4.2.2 Resultados de la variable: edad	90
4.2.3 Resultados de la variable: situación laboral	91
4.2.4 Resultados de la variable: años de servicio	92
4.2.5 Resultados de la variable: cargo en la institución educativa	93
4.3 Presentación e interpretación de los resultados	94
4.3.1 Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 1: comunicación	95
4.3.2 Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 2: ambiente laboral	97
4.3.3 Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 3: relaciones personales.....	99
4.3.4 Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 4: autorrealización	102
4.3.5 Resultados de los niveles de adecuación de las dimensiones del clima institucional antes y durante el confinamiento.....	104
4.3.6 Comparación de los niveles de adecuación del clima institucional antes y durante el confinamiento.....	106
4.4 Discusión de resultados	107
4.4.1 Discusión de los resultados de la dimensión comunicación	108
4.4.2 Discusión de los resultados de la dimensión ambiente laboral	109
4.4.3 Discusión de los resultados de la dimensión relaciones personales	111
4.4.4 Discusión de los resultados de la dimensión autorrealización.....	112
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	117

Lista de referencias.....	119
Apéndices.....	127
Apéndice 1: Matriz de consistencia	129
Apéndice 2: Matriz de operacionalización de variables.....	130
Apéndice 3: Base de datos SPSS	131
Anexos.....	133
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos.....	135
Anexo 2: Fichas de validación del instrumento	137





Lista de tablas

Tabla 1 Definiciones de ambiente laboral.....	62
Tabla 2 Población y muestra	78
Tabla 3 Variables, dimensiones e indicadores de la investigación	82
Tabla 4 Puntaje de validación del instrumento	83
Tabla 5 Confiabilidad del Alfa de Cronbach	83
Tabla 6 Códigos aplicados a la escala de Likert	84
Tabla 7 Dimensiones e ítems del cuestionario aplicado	84
Tabla 8 Sexo de la muestra de estudio	89
Tabla 9 Edad de los encuestados	90
Tabla 10 Situación laboral de los encuestados.....	91
Tabla 11 Años de servicio de los encuestados	92
Tabla 12 Cargos de los encuestados	94
Tabla 13 Dimensión 1: comunicación	95
Tabla 14 Dimensión 2: ambiente laboral	97
Tabla 15 Dimensión 3: relaciones personales	100
Tabla 16 Dimensión 4: autorrealización.....	102
Tabla 17 Dimensiones del clima institucional	105
Tabla 18 El clima institucional antes y durante el confinamiento	107



Lista de figuras

Figura 1 Características del clima escolar nutritivo y del clima escolar tóxico.....	43
Figura 2 Sexo de la muestra de estudio	90
Figura 3 Edad de los encuestados.....	91
Figura 4 Situación laboral de los encuestados	92
Figura 5 Años de servicio de los encuestados	93
Figura 6 Cargos de los encuestados.....	94
Figura 7 Dimensión 1: comunicación	96
Figura 8 Dimensión 2: ambiente laboral.....	98
Figura 9 Dimensión 3: relaciones personales.....	101
Figura 10 Dimensión 4: autorrealización	103
Figura 11 Dimensiones del clima institucional.....	105
Figura 12 El clima institucional antes y durante el confinamiento.....	107





Introducción

El 6 de marzo del presente año fue oficialmente reportado el primer caso de coronavirus 19 (COVID-19) en el Perú. Diez días después, el entonces presidente de la república, Martín Vizcarra decretó el estado de emergencia sanitaria en el país, para luchar contra esta pandemia. Como parte del protocolo para luchar contra esta pandemia, las autoridades de todos los países del mundo, incluyendo el Perú, establecieron restricciones que cambiarían la vida cotidiana de todos los ciudadanos.

En efecto, se trataba de limitar la propagación de este nuevo virus. En el caso peruano, el gobierno dispuso el cierre de fronteras y restricciones al libre tránsito, que llegaron al toque de queda, en un esfuerzo para que la población mantenga un distanciamiento social adecuado. También, pidió a la población que cumpla estrictos protocolos de aseo personal y desinfección.

En los colegios, el Ministerio de Educación prohibió las clases presenciales en todas las escuelas del Perú, y en tiempo récord diseñó la plataforma virtual “Aprendo en Casa”, para que los niños y adolescentes pudieran continuar sus estudios desde sus hogares. Así, la educación presencial tradicional tuvo que ser cambiada por la educación virtual, motivando a la comunidad educativa a asumir el reto de desarrollar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje. Por tanto, a lo largo del año 2020, todo el trabajo académico y administrativo se realizó de manera virtual a través de computadoras, *tablets* y celulares conectados a una red de internet.

La presente investigación se plantea como objetivo analizar el clima institucional de la escuela pública Andrés Avelino Cáceres, ubicada en el Km 50 de la carretera Interoceánica Norte, que conecta a la ciudad de Piura con el distrito de Chulucanas, en la provincia de Morropón. Este análisis se realiza comparando la percepción que el personal docente, administrativo, de servicio y directivo tienen del clima institucional, antes y durante el confinamiento provocado por la pandemia del COVID-19. Para esta comparación han sido seleccionadas cuatro dimensiones: la comunicación, el ambiente laboral, las relaciones personales y la autorrealización entre el personal docente, administrativo y directivo de la Institución Educativa.

Fernando Onetto (2013) en su texto de capacitación sobre “Clima Institucional y Factor Humano” para el evento: Jornada sobre Problemáticas Actuales en Salud y Educación, organizado por la Fundación Sociedades Complejas – Argentina, dice lo siguiente:

Al utilizar el término "clima" se recurre a una metáfora tomada de la meteorología. Las metáforas establecen una semejanza sin suprimir la diferencia, se las llama también analogías. En este caso, la analogía consistiría en: así como los climas influyen en el comportamiento y hasta en las características fisiológicas de las especies vegetales y animales, así el clima laboral es una condición que explica el comportamiento y la identidad que adoptan las personas en un grupo de trabajo. Sería interesante recordar el consejo de los que hacen hermenéutica: las metáforas muestran y ocultan.

Conviene no literalizar las metáforas. El comportamiento de los seres humanos no es equiparable con el comportamiento de las otras especies. Este es un señalamiento que se les ha hecho a Skinner y a los autores del conductismo educativo. Sin embargo, los hechos parecen mostrar que es fuerte el condicionamiento que los niveles de malestar o bienestar en los miembros de una institución ejercen sobre la calidad de los resultados (sin llegar a ser un determinante).

Por su parte, Bris (2000), define el clima institucional como “El ambiente total de un centro educativo determinado por los factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a la misma” (p.107).

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento de la investigación de la presente tesis, que comienza con la caracterización de la problemática, a través de la descripción de la realidad del problema respecto a los cambios generados en el clima institucional entre el personal de la institución educativa, antes y durante el confinamiento del año 2020. Luego se plantea el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis y los antecedentes de estudio.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico de la investigación, explicando las posturas y los puntos de vista de los autores que han sido consultados para la presente tesis, poniendo énfasis en temas referentes a las conductas de los trabajadores que influyen sobre el clima institucional, porque se busca profundizar en el estudio de sus causas y consecuencias, reconociendo la importancia de su tratamiento al interior de la organización, para lograr la mejora de su producción o de la calidad de su servicio. Respecto a las cuatro dimensiones de la investigación se busca identificar: la importancia de una comunicación adecuada entre los miembros de la organización; la necesidad de un ambiente laboral que brinde las mejores condiciones de trabajo; la conveniencia de promover buenas relaciones personales entre los trabajadores y lo beneficioso que resulta para la institución, que el personal directivo, administrativo y docente logre su autorrealización.

En el capítulo III se hace referencia a la metodología de la investigación. Allí se explica el paradigma positivista y la metodología cuantitativa, que constituyen el fundamento de este estudio. El instrumento de recopilación de datos utilizado en este trabajo es una encuesta que ha sido aplicada a la totalidad del personal directivo, administrativo, de servicio y docente de la institución educativa, para conocer su percepción del clima institucional antes y durante el confinamiento producto de la proliferación del COVID-19. De la misma manera, se presenta la variable de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y un análisis cuantitativo que identifica el comportamiento de las dimensiones de la investigación para finalmente exponer los resultados de la encuesta.

En el capítulo IV se exponen los resultados de la investigación, presentándolos e interpretándolos por cada una de las dimensiones planteadas en la presente tesis. Así mismo, se da a conocer la discusión de sus resultados. Finalmente, en las conclusiones se explican las similitudes y

diferencias encontradas en el clima institucional de la institución educativa, antes y durante el confinamiento establecido como medida de prevención ante la pandemia del COVID-19.

Es oportuno precisar que la motivación para realizar la presente investigación fue el interés por reafirmar la importancia de fomentar un clima institucional adecuado para mejorar la calidad del servicio en la escuela Andrés Avelino Cáceres. También otro de los motivos fue la necesidad de conocer cómo perciben su ambiente de trabajo, los directivos, el personal administrativo y los docentes de esta escuela pública, para comparar y comprender los cambios generados por el confinamiento impuesto por la necesidad de prevenir el contagio del COVID- 19. El aporte de esta investigación es la información que pueden servir como insumo para profundizar en el estudio del clima institucional en un ambiente de trabajo virtual, considerando que esta forma de enseñanza podría ser cada vez más frecuente en el futuro.





Capítulo 1

Planteamiento de la investigación

En las instituciones modernas, el recurso humano tiene tanta importancia como el recurso económico o los equipos. En las escuelas, se brinda el servicio de formación de personas que también está a cargo de personas. Así, el recurso humano cobra mucha relevancia y es imprescindible que se asignen los recursos necesarios para su capacitación y la promoción de su satisfacción laboral, ya que esta satisfacción va a generar un indispensable y adecuado clima institucional que proporcionará bienestar y comodidad al trabajador en su centro laboral, resultando en la mejora de la calidad del servicio educativo. Fernando Onetto (2017) pregunta y responde:

¿Por qué decimos que atender a esta condición del clima institucional es recuperar el factor humano incluyéndolo como un movilizador hacia logros de mayor calidad? Porque el clima institucional intenta relacionar la oferta de actividad conjunta que hace una institución con las expectativas que traen sus miembros como seres humanos, (...). Un docente puede estar muy bien entrenado profesionalmente, ser muy diestro y creativo para desarrollar metodologías de enseñanza y aprendizaje, pero si su esfuerzo pasa desapercibido y no recibe ningún reconocimiento, la validez profesional de su tarea no alcanza para sostenerlo en su esfuerzo. Los docentes suelen alimentarse del reconocimiento de sus alumnos para compensar estas carencias institucionales. Pero si viven en el "extrañamiento" institucional... bajarán los brazos. ¿Por qué? Entre otras cosas porque son seres humanos y estos construyen su identidad dialógicamente desde el reconocimiento del otro. (p. 3)

De lo expuesto, surge la imperante necesidad de conocer la importancia de mantener un adecuado clima institucional al interior de las escuelas públicas, sin importar las circunstancias en las que se desarrolle el trabajo, ya sea de manera presencial o virtual.

En el presente capítulo se asume una problemática que ha surgido como consecuencia de la pandemia del COVID-19, que ha obligado a los directivos, administrativos y docentes a cambiar su trabajo presencial por el virtual. Considerando lo importante que es el clima institucional para el desarrollo de las organizaciones, en la presente investigación se busca conocer la percepción de los trabajadores de la escuela Andrés Avelino Cáceres respecto del clima institucional en su centro laboral, antes y durante el confinamiento generado por el COVID-19.

1.1. Caracterización de la problemática

El clima institucional, denominado también clima laboral o clima organizacional se ha venido abordando desde la óptica de aquellas organizaciones que forman parte del clásico y conocido mundo empresarial. Sin embargo, en los últimos años se observa una tendencia a dar cada vez mayor atención y relevancia al clima institucional en las escuelas, poniendo énfasis en la importancia de promover un

entorno favorable entre los miembros de la comunidad educativa que pueda reflejarse en la mejora de la calidad del servicio, incremento del prestigio de la escuela e incremento de estudiantes.

Diversos factores influyen para que los miembros de una institución educativa creen un fuerte vínculo con la organización, al punto que, como trabajadores cultiven un nivel elevado de compromiso hacia la escuela. Las personas dependen de las empresas en las que laboran para alcanzar sus metas personales; por ello, crecer y tener éxito en la vida, casi siempre está relacionado con el crecimiento y el éxito dentro de la organización en la que se labora (Chiavenato, 2007). Del mismo modo, el éxito de las escuelas también depende de sus trabajadores y su servicio, que está condicionado por el estado emocional, el compromiso y el clima laboral en el que se desenvuelven profesores, directivos y personal administrativo. En este sentido, puede aseverarse que el éxito de la escuela y de quienes trabajan en ella depende de ambos.

Los estudios existentes sobre clima institucional ponen mucho énfasis en la importancia del capital humano o factor humano, dándole incluso mayor nivel que el que usualmente se asigna al capital económico y los bienes muebles o inmuebles, como el local educativo. Considerando que son las personas quienes brindan el servicio educativo y que también son ellas quienes lo reciben, se debe reconocer que, para una escuela su capital humano es su principal activo y ventaja competitiva, de allí la importancia de formar equipos comprometidos, motivados e involucrados con su institución educativa.

Son muchos los factores internos y externos al trabajador y a la escuela, que van a determinar la calidad del clima institucional. Entre los internos destacan el sueldo, la necesidad económica, el estrés, los problemas familiares y la depresión de los trabajadores. Entre los externos se considera, el surgimiento de nueva competencia laboral, la crisis económica en el país, las limitaciones en el presupuesto asignado a la escuela pública, el establecimiento de normas que promueven el aumento de la carga laboral, etc. van a repercutir en el comportamiento de los trabajadores creando agrado, desacuerdo, rebeldía, satisfacción, rechazo o compromiso de directivos, profesores y personal administrativo hacia la institución.

El ser humano es un ser social por naturaleza, debe interactuar con otros de su misma especie para poder sobrevivir y hacer más llevadera y amena su existencia. Hay cosas que el hombre no podría realizar solo, necesita de sus pares para poder desarrollar sus actividades diarias, puesto que, en soledad, además de no poder cubrir sus necesidades físicas moriría de depresión. Por eso, es importante que las escuelas se preocupen por promover un clima institucional que favorezca la adecuada interacción de sus miembros.

Un ejemplo de lo expuesto en el párrafo anterior, es que en Latinoamérica hay una tendencia a dar cada vez más importancia al clima institucional. Así, la encuesta realizada por la consultora Mercer Chile, revela que nueve de cada diez empresas se preocupan por desarrollar un adecuado clima

institucional. Este estudio realizado a 135 empresas extranjeras y locales también arrojó como resultado que el 77% de los empleados de las empresas encuestadas, tienen a sus trabajadores satisfechos gracias a la existencia de un buen clima laboral. El estudio también indica que el 63% de las empresas realiza este tipo de encuestas una vez al año y el 87% de ellas da a conocer los resultados.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2017), explica la convivencia escolar como:

La dimensión relacional de la vida escolar; es decir, a la manera como se construyen las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela (...) podemos precisar la noción de “convivencia escolar”, destacando que la dimensión relacional de la vida escolar es una construcción colectiva y, por tanto, responsabilidad del conjunto de miembros de la comunidad educativa. (pp. 12-13)

Considerando que el clima institucional depende de la convivencia escolar, el MINEDU (2017) indica lo siguiente:

El concepto de clima escolar tiene antecedentes en la noción de clima organizacional propia del entorno laboral. Es importante tener en cuenta estos antecedentes, pues, por ejemplo, si bien la escuela es también una organización laboral, pues allí trabajan personas adultas, esto no define su especificidad, sino más bien el hecho de ser una comunidad educativa al servicio de la formación y bienestar integral de los estudiantes. (p. 15)

En este sentido, la expresión clima escolar se refiere al conjunto de relaciones interpersonales que configuran la vida escolar. Se trata de una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los miembros de la comunidad educativa, quienes tienen la tarea de fomentar un ambiente de relaciones basado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad. En el proceso de formación de este clima influyen dos factores fundamentales: el primero es la percepción de los sujetos respecto a las relaciones interpersonales que se desarrollan en el contexto escolar y el segundo es el contexto en el cual estas interacciones se dan.

Así mismo, MINEDU (2017) manifiesta que:

Con clima escolar se suele aludir también a la percepción de diversas dimensiones de la vida escolar, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución (conexión y compromiso con la escuela, así como el entorno físico, los recursos y suministros) y los procesos de mejora. Siguiendo una concepción multidimensional del concepto de clima escolar, Frisancho (2016) sintetiza en tres sus grandes componentes:

- Características físicas de la institución educativa.
- El sistema social de relaciones entre los individuos y grupos (convivencia escolar).

- El sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa (cultura escolar). (p. 15)

Considerando los citados componentes es importante analizar si la percepción del público en general, respecto al clima institucional de las escuelas públicas, es positiva o negativa. El resultado del análisis dependerá de la calidad de la comunicación y los niveles de tolerancia que rijan las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. También dependen del nivel de identificación con la institución en la que se labora, los conflictos interpersonales, etc. Consideramos que cuando la percepción del clima institucional tiene tendencia negativa, fomenta la insatisfacción, ineficiencia e ineficacia de los trabajadores, y repercuten en la calidad del servicio educativo que se ofrece. Por tanto, el reto es crear en las escuelas un ambiente laboral o clima institucional caracterizado por el adecuado tratamiento al factor humano, como elemento clave para potenciar el servicio que se brinda.

En la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres, donde se realiza la presente investigación, antes de la pandemia, la interacción entre los docentes de ambos turnos era casi nula debido a que ellos se encontraban solamente, durante las reuniones, actuaciones y ceremonias que cuentan con la participación de ambos niveles, que se realizan diez veces al año, en promedio. En cambio, durante el confinamiento establecido por la pandemia, la interacción entre los docentes de ambos turnos ha aumentado considerablemente porque todos participan en las reuniones virtuales que el director convoca como mínimo una vez por semana.

También se ha observado, que al interior de los grupos de trabajo del turno de la mañana y de la tarde, existen relaciones interpersonales conflictivas debido a: problemas generacionales, la desigualdad que generan las dos modalidades de contrato laboral (Nombrado y contratado) y el manejo inadecuado de las relaciones extralaborales, por parte de algunos miembros de la institución educativa. Respecto a los problemas generacionales, se observa cierta tendencia del personal nombrado antiguo a subestimar los conocimientos y la capacidad profesional de los trabajadores nuevos, sean nombrados o contratados. En cuanto a las modalidades de contrato laboral, se constata que los trabajadores nombrados gozan de una sensación de estabilidad que no tienen aquellos trabajadores contratados de modo temporal. Finalmente, las relaciones extralaborales, es decir las reuniones en las que participan algunos trabajadores fuera del colegio y al margen de los asuntos institucionales, tienden a generar un exceso de confianza que en ocasiones afecta el cumplimiento de las obligaciones en el trabajo.

1.2. Formulación del problema

Considerando los cambios generados por la acelerada transición del trabajo presencial al virtual que produjo el confinamiento ocasionado por la pandemia del COVID-19, la pregunta de investigación que se plantea es la siguiente:

¿Cuáles son las características del clima institucional antes y durante el confinamiento que percibe el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km50 del distrito de Chulucanas – 2020?

1.3. Justificación de la investigación

El confinamiento establecido por el gobierno peruano, en el contexto de la lucha contra la pandemia del COVID-19, ha abierto la posibilidad de comparar el clima institucional del colegio Andrés Avelino Cáceres, antes y durante las restricciones al trabajo presencial. Esta comparación se realiza mediante la observación de las dimensiones comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. El análisis de la información que se obtenga a partir de ella, permitirá identificar los aciertos que se deben potenciar y los desaciertos que se deben corregir para mejorar el clima institucional en un contexto presencial o virtual.

La constatación empírica de los cambios surgidos en el clima institucional del colegio, durante el año académico 2020, como consecuencia del confinamiento, ha motivado la necesidad de realizar un análisis académico que permita comparar el clima institucional que se observa en el trabajo virtual con respecto al presencial; para precisar en qué consisten esos cambios y medir su profundidad. Los resultados de la comparación deben ser sistematizados para poder identificar tanto los aspectos positivos como negativos del clima institucional, observados antes del confinamiento y durante el mismo, para a partir de esa información, explorar alternativas de solución que rescaten lo mejor de la presencialidad y la virtualidad, a fin de construir plataformas de trabajo mixtas, considerando que cuando el gobierno levante las restricciones impuestas por la pandemia, ya no habrá vuelta a la presencialidad pura, sino que la tendencia está orientada a que esa forma de trabajo tradicional sea combinada y enriquecida con el uso de herramientas de trabajo virtual, tratando de favorecer el clima institucional de este colegio y abrir la posibilidad de replicar la experiencia en otros colegios en situación similar.

Considerando que, por un lado, las autoridades del Ministerio de Educación anuncian que la plataforma de enseñanza virtual, Aprendo en Casa, “llegó para quedarse” y que por otro lado, el gobierno realiza esfuerzos para mejorar la conectividad, basado en la experiencia de otros países que han puesto en evidencia las ventajas de incluir en la educación, el uso de herramientas virtuales, los resultados de esta investigación proporcionarán información relevante para avanzar hacia un modelo de enseñanza mixto, presencial y virtual, que repercuta en la mejora de la calidad educativa del país.

En términos generales, el término conectividad se aplica a la capacidad de establecer una conexión o un vínculo y alude con frecuencia a la disponibilidad de un dispositivo electrónico, que pueda ser conectado a otro. Aplicándolo al campo de la educación, este término se refiere a la capacidad de establecer conexiones vía internet en los centros educativos para establecer un vínculo pedagógico que permita usar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y las redes sociales

para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la escuela Andrés Avelino Cáceres estas conexiones se ven limitadas por diversos factores como la pobreza que restringe el acceso a las TIC, la falta de conocimiento y capacitación por parte de todos los miembros de la comunidad educativa para usar estas tecnologías del modo más provechoso posible y la brecha generacional, es decir, que las personas de mayor edad tienden a tener un escaso conocimiento del manejo de estas tecnologías, limitando la posibilidad de abuelos y padres a apoyar a sus hijos en el proceso de aprendizaje.

La escasa inversión del Ministerio de Educación orientada a desarrollar la infraestructura necesaria para garantizar una conectividad de calidad en los colegios, que se traduce en un servicio de internet deficiente y que no cubre las necesidades de los centros educativos urbanos, y peor aún, las de aquellos que están ubicados en la zona rural, sumada a la ineficacia del Estado para superar rápida y oportunamente las deficiencias estructurales en materia de comunicación –que determina la baja conectividad del conjunto de la sociedad peruana- afecta el trabajo de los miembros de la comunidad educativa.

En esta coyuntura, la presente tesis aportará información que permita mejorar la calidad del clima institucional, considerando que cuando termine la pandemia, la tendencia en el sector educativo será retomar el trabajo presencial, fortaleciéndolo mediante la continuidad del uso de herramientas virtuales. Los resultados de la presente investigación, podrían ser útiles para el diseño de estrategias orientadas a optimizar la comunicación, las relaciones personales para mejorar el ambiente laboral y posibilitar la autorrealización de todos los integrantes de la comunidad educativa, tanto en el trabajo presencial como en el virtual.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Comparar el Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

- Comparar las características de la dimensión Comunicación del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento - 2020.
- Comparar las características de la dimensión Ambiente Laboral del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento – 2020.
- Comparar las características de la dimensión Relaciones personales del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento – 2020.

- Comparar las características de la dimensión Autorrealización del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento – 2020.

1.5. Hipótesis de investigación

El clima institucional que percibe el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km.50 del distrito de Chulucanas presenta muchos cambios durante el confinamiento 2020 respecto de la educación presencial.

1.6. Antecedentes de estudio

1.6.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1. Pérez (2012) realizó la investigación titulada: “El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de doctor cuya edición estuvo a cabo del Grupo Gestión del conocimiento de la Vicerrectoría de investigación de la Universidad EAN.

El objetivo de este antecedente fue “Analizar y presentar los hallazgos sobre las mejores prácticas para el manejo del ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las mejores empresas para trabajar en Colombia, a la luz del enfoque del Instituto Great Place to Work (GPTW) en el lapso comprendido entre el año 2003 al 2009” (Pérez, 2012, p. 38). El trabajo recogió información para analizar los indicadores financieros y la incidencia del trato respetuoso de los jefes hacia los trabajadores, y de la relación entre la imparcialidad de los jefes y la camaradería entre sus empleados, respecto al clima institucional de aquellas empresas que están catalogadas como las mejores para trabajar en Colombia. También se presentó resultados de un análisis entre la credibilidad en los jefes y la generación de un ambiente de respeto, la incidencia del compromiso de las gerencias con el ambiente laboral y la descripción de las mejores prácticas de trabajo.

El estudio es una combinación de tres tipos de investigación: causal-comparativa, descriptiva y evaluativa, basada en una metodología cuantitativa para realizar el análisis y comparación de datos financieros y estadísticos, en tanto el trabajo se dirige al planteamiento de una propuesta surgida de la realidad problemática y su aplicación a una muestra de 31 empresas (seleccionadas de un grupo de 71 empresas que están clasificadas como las mejores para trabajar en Colombia entre el 2003 y 2009). En su desarrollo se aplicaron instrumentos de recojo de información del tipo cuestionario, el mismo que se envió con anticipación y por correo electrónico para la realización de entrevistas y compilación de información sobre el ambiente laboral.

El autor en su investigación concluyó que, es necesario construir una cultura organizacional y un ambiente laboral adecuado de tal manera que se facilite el desarrollo eficaz de cualquier organización. Los cambios culturales ocurrieron como respuesta a las demandas del ambiente del negocio y los efectos del manejo provocado de la cultura organizacional impactaron en los resultados

esperados en la empresa. Sin embargo, no siempre un buen ambiente laboral asegura la rentabilidad de los activos ni la utilidad neta sobre sus ingresos operacionales, pero después del análisis de la evidencia se puede concluir que, aquellas empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, a mediano y largo plazo tienden a sobresalir en su entorno. La confianza en la organización es resultado de la apertura, honestidad y relaciones éticas de los líderes hacia sus trabajadores demostrando respeto a través del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, sin favoritismos y con compensaciones justas. La generación de camaradería entre los trabajadores genera identidad laboral y orgullo respecto a la empresa en donde se trabaja y la credibilidad en los jefes, ganada por su honestidad, equidad y confiabilidad, conlleva a un ambiente de respeto.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico y metodológico porque corresponde al estudio del ambiente y clima laboral en organizaciones cuyo principal activo es la persona y, principalmente, porque la metodología que aborda corresponde a un enfoque cuantitativo.

Antecedente 2. Mendieta (2015) realizó la investigación titulada: “El mejoramiento de las relaciones interpersonales como estrategia para mejorar el clima escolar y el desempeño docente”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestría que se llevó a cabo en la Universidad Pedagógica Nacional, México, D.F.

Los objetivos de este antecedente fueron:

Elaborar un diagnóstico que contribuya a la identificación del problema sobre las situaciones relativas al clima escolar, diseñar un Proyecto de Intervención enfocado a la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes y que impacte en el clima escolar, desarrollar e implementar las actividades que les proporcionen a los docentes las herramientas y estrategias necesarias que les permitan modificar y mejorar sus relaciones interpersonales y evaluar los alcances que se lograron con la aplicación del proyecto de intervención (Mendieta, 2015, p. 2).

El estudio se asumió desde el enfoque pragmatista o investigación - acción que aúna al enfoque positivista y al constructivista aplicando una metodología cuantitativa, en tanto el trabajo se dirige al planteamiento de un proyecto que permita intervenir para modificar y mejorar la realidad educativa del centro escolar, los actores de este proyecto de intervención fueron los docentes de educación básicas que laboran en la institución educativa (06 profesoras de aula, 01 profesor de educación física y 01 profesora de UDEEI¹). En su desarrollo se aplicaron instrumentos de recojo de información del tipo escalas de actitudes, cuestionarios y opiniones y una lista de cotejo para la observación.

¹ UDEEI (Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva) es un servicio educativo en el marco de la educación inclusiva, desde el reconocimiento del derecho de todos los niños y niñas a aprender, a educarse, vivir y convivir con sus pares independientemente de su condición y características específicas.

La autora en su investigación concluyó que, las políticas educativas que se plantean para tratar el problema identificado en la Institución Educativa, son las ideales y que deben existir en toda escuela para poder lograr metas y objetivos. Sin embargo, en la realidad investigada no se encontraron tales condiciones. Es fundamental la existencia de una comunicación permanente, fluida, fundamentada en el respeto y que favorezca la cooperación entre los miembros de la organización. En este sentido, se concluyó que dicha comunicación no existe en la muestra de la investigación teniendo repercusiones en el comportamiento laboral y personal de cada docente, se observó la existencia de malas relaciones interpersonales que influyen poderosamente en su desempeño, lo que indica que los profesores, con frecuencia, no cuentan con las habilidades necesarias para generar un buen clima escolar. Por esta razón, se desarrolló un proyecto de intervención que consistió en un taller orientado a fomentar el desarrollo y el fortalecimiento de habilidades sociales. De los cinco objetivos que se pretendía lograr con el taller, sólo se pudo lograr dos de ellos por razones de tiempo. También se concluyó que la propuesta de mejora de las relaciones interpersonales o proyecto de intervención es adecuado y pertinente.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico y metodológico porque corresponde al estudio del clima laboral en una institución educativa con un proyecto de intervención que permita mejorar las relaciones interpersonales consideradas una de las dimensiones de la variable de la investigación y, también, porque la metodología que aborda corresponde a un enfoque cuantitativo.

1.6.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 1. López (2017) realizó la investigación titulada: “Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestría que se llevó a cabo en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente de los Instructores Militares en la Escuela Militar de Chorrillos” (López, 2017, p. 11). Para diagnosticar el clima institucional, el autor de esta tesis recopiló información orientada al análisis del desempeño de los docentes que laboran en la citada escuela para poder establecer la relación entre las dimensiones del clima institucional y las dimensiones del desempeño docente.

El estudio se asumió desde el paradigma positivista y en el enfoque de la metodología cuantitativa, se realizó el análisis de datos utilizando un instrumento con una escala numérica, en tanto el trabajo se dirige al planteamiento de una propuesta surgida de la realidad problemática y su aplicación a una muestra de 31 oficiales instructores (Una dama y 30 varones con los rangos de capitán y teniente). En su desarrollo se aplicaron instrumentos de recojo de información del tipo encuesta que

fue aplicada a cada uno de los oficiales que forman parte de la muestra de la investigación siendo validados por expertos y analizados considerando herramientas cuantitativas con la finalidad de confirmar, inferir y realizar hipótesis que serán confirmadas.

El autor en su investigación concluyó que la adecuada motivación y la activa participación del personal favorece mucho el clima institucional, el mismo que se ve fortalecido gracias a la existencia de un alto nivel de autoestima y autoconcepto entre los oficiales instructores. Sin embargo, sienten que sus directivos no les apoyan, no valoran su labor, ni los consideran en la planificación de contenidos, existiendo entre ellos un nivel de comunicación regular. Los oficiales instructores sienten que tienen un buen nivel en su capacidad pedagógica y un excelente nivel en sus relaciones interpersonales con sus pares y alumnos. Se constató que todas las dimensiones de la variable Desempeño Docente mantienen una relación positiva con todas las dimensiones de la variable Clima Institucional, generando de esta manera un adecuado ambiente de trabajo en el centro educativo. A partir de los resultados de esta tesis, el autor recomienda mejorar las estrategias de comunicación y fortalecer la confianza entre la plana directiva y la plana docente.

El presente antecedente se relaciona con la investigación en la medida que ambas investigaciones son de tipo teórico y se asumen desde el paradigma positivista con una metodología del tipo cuantitativo y se utiliza la encuesta como instrumento de recaudación de datos. Además, este antecedente realiza un estudio al clima institucional una institución educativa, considerando que el clima institucional es un sinónimo del clima organizacional o clima laboral.

Antecedente 2. Cano (2018) realizó la investigación titulada: “Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de la red 6, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de maestría que se llevó a cabo en la Universidad Cesar Vallejo, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Determinar la relación entre la comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de nivel primaria de la red 6, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018” (Cano, 2018, p. 50). El trabajo recogió información para identificar qué relación existe entre el estilo de comunicación y las relaciones interpersonales y también para determinar la relación entre la dirección de la comunicación y las relaciones interpersonales.

El estudio se asumió desde el diseño no experimental correlacional de corte transversal debido a que no se manipulan las variables de estudio y se mide el grado de asociación de las variables describiendo y analizando la correlación en un momento específico. La metodología que se utilizó es cuantitativa, y se analizaron los datos utilizando un instrumento con una escala numérica, por otro lado, el trabajo plantea una propuesta surgida de la realidad problemática y su aplicación a una muestra de 116 docentes (Pertenecientes a 06 instituciones educativas de la Red 6, UGEL 05, SJL). En su desarrollo se aplicaron instrumentos de recojo de información del tipo encuesta que fue aplicada a

cada uno de los docentes que forman parte de la muestra de la investigación siendo validados por expertos y analizados considerando herramientas cuantitativas.

La autora en su investigación concluyó que entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales existe una relación significativa, siendo la comunicación adecuada, pertinente y amical, la que permitió que las relaciones interpersonales entre los docentes de las escuelas se vean fortalecidas. En este sentido, también hay una influencia significativa del estilo de la comunicación sobre las relaciones interpersonales, siendo los estilos: Malo, regular y bueno, los que son considerados como estilos que afectan directamente las relaciones interpersonales de los docentes, los mismos que reconocen el estilo regular y bueno como los estilos predominantes en la comunicación entre sus pares. Por último, la dirección de la comunicación (ascendente, descendente, lateral o cruzada) afectó de manera positiva las relaciones interpersonales entre los docentes de cada escuela, reconociendo un buen manejo de la comunicación entre los directivos y docentes.

El presente antecedente se relaciona con la investigación en la medida que ambas investigaciones son de tipo teórico y se asumen desde el paradigma positivista con una metodología del tipo cuantitativo y se utiliza la encuesta como instrumento de recaudación de datos. Además, este antecedente realiza un estudio de las dimensiones: Comunicación y relaciones interpersonales de la investigación.

1.6.3. Antecedentes locales

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 maestría que se llevó a cabo en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “Diagnosticar el clima organizacional percibido por los docentes de la ETSUNP” (Bonilla, 2014, p. 19). El trabajo recogió información para determinar el nivel del clima organizacional, describir sus dimensiones que más afectan a los docentes, y explicar cuáles necesitan ser reforzadas para finalmente establecer recomendaciones de mejora que permitan fortalecer las dimensiones del clima organizacional a favor de los docentes de la ETSUNP.

El estudio se asumió desde el paradigma positivista y en el enfoque de la metodología cuantitativa, se realizó el análisis de datos con un diseño de tipo encuesta, en tanto el trabajo se dirige al planteamiento de una propuesta surgida de la realidad problemática y su aplicación a una muestra de 25 docentes (del turno de mañana del semestre académico 2014-0). En su desarrollo se aplicaron instrumentos de recojo de información del tipo encuesta con un cuestionario estructurado y determinado que fue aplicado a cada uno de los docentes que forman parte de la muestra de la investigación siendo validados por expertos y analizados considerando herramientas cuantitativas.

La autora, en su investigación, concluyó que para el 50% de los docentes de la ETSUNP, el clima organizacional presenta tres dimensiones debilitadas, refiriéndose a las relaciones grupales, la motivación, y la toma de decisiones. En contraposición, existen otras tres dimensiones fortalecidas: la estructura institucional, el trabajo individual y las comunicaciones interpersonales. La tesis revela que la forma inadecuada de tomar decisiones de los directivos de la ETSUNP ha causado un clima organizacional inapropiado y poco saludable para los docentes, porque fomenta desacuerdos entre los miembros de la institución debido a que no se promueve la interacción entre sus miembros. Respecto a la motivación de los docentes, ellos sienten que no se les considera al momento de realizar tareas de planificación académica, ni se les reconoce, actualiza o capacita como es debido.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico y metodológico porque la investigación se asume desde el paradigma positivista y se utiliza la encuesta como instrumento de recaudación de datos. Además, este antecedente corresponde al estudio del clima organizacional en una institución educativa.

Antecedente 2. 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 maestría que se llevó a cabo en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo de este antecedente 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). La autora de esta tesis recopiló información con el objeto de identificar aquellas dimensiones y factores que influyen sobre el clima de trabajo, reconociendo los niveles de comunicación y satisfacción de los trabajadores a fin de definir cuál es el nivel de participación de los docentes y su incidencia en la construcción de un adecuado clima laboral.

El estudio fue enfocado desde el paradigma positivista y desarrollado aplicando la metodología cuantitativa que permitió realizar el análisis de datos con un diseño de corte transversal descriptivo a través de la aplicación de una encuesta. Considerando la realidad problemática, la autora recolectó información aplicando una encuesta a una muestra de 58 trabajadores (3 directivos, 49 docentes y 6 auxiliares de educación), quienes fueron seleccionados entre el total de 67 trabajadores de la Institución Educativa. El cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos fue anónimo con el objetivo de que cada uno de los encuestados respondiera con sinceridad teniendo la confianza de que su identidad estaba protegida. Los resultados de la encuesta fueron analizados con software estadístico IBM-SPSS Statistics y validados por expertos.

Al finalizar su investigación, la autora concluyó que, para los docentes, el reconocimiento que reciben de la comunidad educativa y el equipo directivo va de regular a muy bajo mientras que el clima laboral va de regular a bueno. Más aún, según su percepción entre ellos existe un alto nivel de respeto

y mucha insatisfacción con el funcionamiento de la dirección. Por otro lado, se evidencia ciertas actitudes irrespetuosas por parte del personal de servicio y administrativo hacia los otros miembros de la institución. Se identificó que los docentes son quienes más contribuyen a generar un ambiente de trabajo adecuado mientras que los padres de familia, el personal administrativo y directivo aportan muy poco a ello, existiendo un bajo nivel de comunicación en la comunidad educativa, insatisfacción con el funcionamiento de los órganos formales y bajo reconocimiento a los docentes.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico y metodológico porque corresponde al estudio del clima laboral en una institución educativa y, principalmente, porque la metodología que aborda corresponde a un enfoque cuantitativo con un diseño transversal descriptivo como ocurre en el presente estudio.





Capítulo 2

Marco teórico de la investigación

2.1. Definición del clima institucional

En la actualidad, el avance de la ciencia y la globalización han traído muchos beneficios para las personas, pero también están dejando efectos contradictorios; desde una perspectiva humanista se observa ciertas tendencias hacia la deshumanización, el conformismo y el individualismo. En el plano social se observa grandes cambios políticos, económicos y sociales que afectan directamente las relaciones humanas. En consecuencia, los problemas de convivencia son muy comunes tanto en el hogar como en el trabajo, considerando que son estos los ambientes, en dónde más tiempo permanece un adulto promedio, económicamente activo.

Las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad. En ellas se observa problemas de convivencia entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; situación que genera un deteriorado clima institucional. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre las escuelas que tienen buenos resultados en su servicio de las que no los tienen? diversos estudios han logrado identificar que las escuelas eficaces y exitosas son aquellas que aportan un valor agregado a la formación de sus estudiantes y que han logrado crear buenas condiciones de trabajo a través de la promoción de un adecuado clima institucional.

López (2017) y Mendieta (2015) en sus estudios sobre la calidad de los resultados producidos por el grupo humano de una institución, manifiestan que estos dependen en gran manera del equipo de personas con el que se cuenta para realizar las labores propias de la empresa y se ha llegado, en más de una oportunidad, a la conclusión de que la eficiencia y eficacia del trabajador depende de las condiciones en las que labora, condiciones que están determinadas y relacionadas al clima institucional. A su vez, este clima es afectado por factores internos y externos a la empresa y al trabajador.

En el ámbito escolar, también se han venido realizando estudios que buscan explicar los resultados obtenidos en el aspecto académico, administrativo y en la salud mental de sus actores. Estos estudios buscan respuestas basadas en el desarrollo del clima institucional. Por ejemplo, al observar los resultados de algunas pruebas estándar de rendimiento académico, es notoria la diferencia entre las instituciones que priorizan el trabajo de las relaciones humanas entre sus miembros, de las que no lo hacen. Por ejemplo, Miranda (2018) en su investigación sobre la repercusión del clima institucional en el rendimiento escolar, recomienda a los directivos de las instituciones educativas, mejorar el clima institucional para aumentar el rendimiento académico de sus docentes y los aprendizajes de sus estudiantes. En este sentido, las escuelas que ponen énfasis o mucha atención al factor humano, son aquellas que obtienen los mejores resultados.

En una empresa convencional, los activos están conformados por la maquinaria, el terreno, el edificio, muebles y el capital económico. Sin embargo, en estos tiempos se ha sumado a esta lista de activos el capital humano, que puede ser tan importante como el capital económico. En una escuela, donde el servicio educativo es brindado por personas y los receptores de este servicio son personas, queda claro que el factor humano y la atención que se le dé es muy importante. Entonces se dirá que la calidad del servicio brindado por directivos, docentes, administrativos y auxiliares es profundamente influenciada por el estado emocional en el que se encuentra el trabajador y por el clima de trabajo en el que se desarrolla. También se dirá que el clima institucional es muy influenciado por el estado emocional personal y por factores externos a la persona y a la empresa.

En el trabajo cotidiano, hay una tendencia a considerar los términos clima institucional y clima organizacional como sinónimos. Al respecto, el Diccionario de la Real Academia Española, los considera afines (RAE, 2020) pero, siguiendo los postulados de la Gestalt y del funcionalismo, se debe precisar que la frase clima organizacional se refiere al clima en el ámbito empresarial o de instituciones lucrativas, pero cuando se habla de clima institucional se trata del clima en las instituciones sin fines de lucro.

Se puede deducir, a través de la satisfacción o insatisfacción de un grupo de trabajadores, cómo se encuentra el clima institucional en una escuela. Cuando los trabajadores manifiestan cierto nivel de malestar o descontento se podría estar frente a un clima institucional negativo que ocasiona enfermedades laborales como el estrés entre los trabajadores. Lozano (como se citó en Chiavenato, 1999) manifiesta que el comportamiento o actuar de los trabajadores en una organización depende de factores físicos, ambientales, personales y funcionales, que determinan que el clima institucional sea apropiado o inapropiado para desarrollar las labores propias del trabajo que se realiza. También se podría decir que, al hablar de clima institucional, se hace referencia a un sistema social que nace en el trabajo grupal que se realiza en una organización (Mellado, 2005).

La percepción del clima institucional del trabajador va a mejorar considerablemente su rendimiento y producción en su centro laboral (García, 2009). Así mismo, al clima institucional se le define como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García, 2009, p. 48)

El citado concepto se encuentra influenciado por dos escuelas de pensamiento: la de la Gestalt, que postula que el todo es diferente a la suma de sus partes, entonces, siguiendo esta línea de razonamiento, las personas comprenden el mundo que los rodea a partir de criterios que han sido

preestablecidos en función del grupo al que pertenecen y que influyen en sus percepciones y sus comportamientos. Asimismo, la Escuela Funcionalista propone que el comportamiento y la forma de pensar de un individuo será de acuerdo al ambiente en donde se desenvuelve (Brunet, 2007). Siguiendo los postulados de las citadas escuelas se considera que el clima institucional se forma a partir de las percepciones que tienen los trabajadores, de los procesos que ocurren en su centro de trabajo, considerando que éstas van a depender de las experiencias del trabajador en su centro laboral.

Por su parte, Salcedo y Romero (2006) definen el clima organizacional como el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Mientras que Chiavenato (2009) indica que el clima organizacional está referido al ambiente que existe entre los miembros de la organización y depende del grado de su motivación, reconociendo así, los beneficios que tiene un ambiente positivo en una empresa. En este sentido, es beneficioso para la organización cuando el ambiente de trabajo proporciona las condiciones para satisfacer las necesidades personales y el crecimiento moral del trabajador y es perjudicial cuando ocurre lo contrario.

Al hablar de clima, nos referimos a una cultura organizacional que se describe como la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc (...) constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización (...) representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización. En el fondo, la cultura es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización y representa, la identidad y la misión que hace que se distinga una institución de otra. (Chiavenato, 2009, pp. 176-178)

Debido a la cantidad de tiempo que cada persona pasa en el trabajo, el clima que experimente allí sería uno de los factores que determinen la calidad de vida que tendrá el individuo y a su vez esta calidad de vida va a depender de la forma de percibir, directa o indirectamente, el clima de la institución. También influirán otros factores internos y externos al trabajador y a la escuela. Todo esto, afectará la productividad y satisfacción del individuo y la calidad del servicio de la institución según Lozado (en Anderson, 1982), quien destaca que el clima institucional es producto de la interacción de los trabajadores, en su grupo, dentro de la institución en donde labora (según lo extraído de Méndez, 2005).

Hablar de clima institucional es algo común en la mayoría de las organizaciones contemporáneas. Sin embargo, en las escuelas este tema ha comenzado a introducirse en los últimos años. Este cambio refleja una paulatina migración hacia una cultura empresarial o institucional. Según Alfaro y Rivarola (2005) el clima organizacional o institucional está determinado por las percepciones del ambiente laboral que tienen los trabajadores en su centro de trabajo, es decir, se encuentra

definido por el grado de satisfacción que tienen las personas, respecto de su medio laboral en el que desarrolla su trabajo cotidiano. Dicho de otra manera, el clima institucional es creado por la interacción entre la percepción individual de las personas con las que se trabaja y la percepción u opinión grupal formada en el ambiente laboral.

Ramos (2007) manifiesta que el "clima organizacional favorable, es la existencia de un clima organizacional sólido, de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo. La comunidad magisterial debe mantener este nivel de relaciones de convivencia escolar"(p. 176).

Así también, Palma (2004) nos dice que los estudios que se encuentran orientados a medir el clima institucional dependerán de las características propias de cada organización, mientras que Rodríguez (2007) precisa que el clima organizacional describe aquellos aspectos de la vida laboral que resultan intangibles y vivenciales, refiriéndose a que este clima está definido por las experiencias vividas en el trabajo por cada miembro del grupo y que repercuten positiva o negativamente en los resultados de la institución.

Para los investigadores Litwin y Stringe (en Jiménez y Jiménez, 2016) el clima institucional está formado por los efectos subjetivos percibidos del sistema, es decir, está formado por el aspecto informal que resulta de la interacción de los trabajadores y de otros factores ambientales importantes como la motivación de las personas que trabajan en una determinada organización y sus actividades, creencias y valores (enfoque de síntesis).

Fernández (2002) indica que al hablar de clima organizacional se hace referencia a lo que un empleado percibe sobre los comportamientos de sus pares dentro de la organización y que va a afectar su rendimiento en el trabajo, estos comportamientos están ligados a los procesos de gestión formales o informales de la empresa e influirán positiva o negativamente en su rendimiento laboral. Por otro lado, considera que el clima organizacional resulta de la combinación que ocurre en la interacción entre las características organizacionales y personales.

Por otra parte, Forehand y Gilmer, 1964 (citados por Jiménez y Jiménez, 2016) reconocen al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen a una institución, la diferencian de otra e influyen en el actuar de los trabajadores que la forman (enfoque estructuralista). Estos autores definen el clima como el concepto que se forma el empleado respecto de la organización para la que trabaja.

Chiavenato (2007), postula que el clima organizacional es el sentimiento que transmite el ambiente de trabajo, producto de la interacción entre los involucrados en la actividad laboral, es decir, del trato que se dan entre ellos y de la relación con el cliente y los proveedores.

Jiménez y Jiménez (2016), reconocen que el clima organizacional está formado por las percepciones respecto a su centro de labores, que cada trabajador se haya formado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, además coincide

con los investigadores antes mencionados y citados por él, respecto a la definición de clima organizacional.

Méndez (2006) se refiere al clima institucional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción del clima en la institución. (p. 31)

Esta opinión es emitida por el autor desde una perspectiva general acorde a la teoría organizacional, construyendo a partir de ello, una forma de interactuar y relacionarse entre los trabajadores de modo que se beneficien directamente los resultados de la gestión de la empresa.

Otros autores refieren que el clima institucional depende de una estructura mental creada y transmitida por los líderes de la organización, quienes tienen la tarea de hacer entender a sus subordinados, la ventaja de dar el mejor esfuerzo para alcanzar las metas del grupo de trabajo, de la institución y sus metas personales. Se puede decir que: “Una de las principales funciones de la gerencia, es pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y objetivos planteados” (Sulbarán, 2002, p. 200).

El clima en las instituciones educativas según Moreno, Díaz, Cuevas, Nova y Bravo (2011) es entendido como “El conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro” (p.71). En este sentido, el Ministerio de Educación del Perú (2017) haciendo referencia al clima escolar indica lo siguiente:

El concepto de clima escolar se utiliza en educación, principalmente, a partir de los estudios sobre eficacia escolar. (...). Hay que destacar que la importancia del clima escolar para favorecer los aprendizajes no se limita a áreas como la matemática, la comprensión de textos o las ciencias naturales. Existe también evidencia respecto de la importancia del clima escolar para favorecer el desarrollo moral de los estudiantes. (...). El concepto de clima escolar tiene antecedentes en la noción de clima organizacional propia del entorno laboral. Es importante tener en cuenta estos antecedentes, pues, por ejemplo, si bien la escuela es también una organización laboral, pues allí trabajan personas adultas, esto no define su especificidad, sino

más bien el hecho de ser una comunidad educativa al servicio de la formación y bienestar integral de los estudiantes. (p. 15)

Estas características psicosociales propias de un centro educativo y que determinan el tipo de clima institucional que se desarrollará, es denominado cultura organizacional (para las escuelas se denomina cultura escolar). Se entiende por cultura “a un mundo social que da un sentido colectivo a nuestras acciones” (Nugent, 2012, p. 15). Refiriéndose específicamente a la cultura organizacional, Chiavenato (2009) explica que:

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. (p 84)

Es importante aclarar que cultura organizacional y clima institucional son términos afines. Jaime y Araujo (2007) afirman que:

Mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. (p. 296)

A partir de ello, es importante mencionar que en las escuelas se considera que el clima brinda los espacios para socializar y permitir un aprendizaje de la convivencia democrática a todos los actores involucrados en la comunidad educativa. Es necesario entonces, que todos sus integrantes sean protegidos, respetados y valorados, con las mismas oportunidades que reafirmen su valoración personal.

Para concluir, Treviño (2013) publicado por la UNESCO, plantea:

El clima escolar, sin embargo, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Así, puede suponerse que una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros. (p. 5)

Bonilla (2014) define el clima institucional como:

El Clima Organizacional es un fenómeno compuesto por las percepciones que tiene el trabajador sobre las estructuras del sistema organizacional, las interacciones individuo-grupo- condiciones de trabajo y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa o

institución, lo cual se manifiesta en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rendimiento, etc.). (p.24)

Mientras que en la figura N° 01, Mendieta (2015) proponen las características de un clima escolar nutritivo y de un clima escolar tóxico a través de una tabla:

Figura 1

Características del clima escolar nutritivo y del clima escolar tóxico

Clima escolar nutritivo	Clima escolar tóxico
Reconocimiento explícito de logros.	Ausencia de reconocimiento y/o descalificación.
Predomina la valoración positiva.	Predomina la crítica.
Tolerancia a los errores.	Sobre focaliza los errores.
Sensación de ser alguien valioso.	Sensación de ser invisible.
Sentido de pertenencia.	Sensación de no pertenencia.
Conocimiento de las normas y consecuencias de su transgresión.	Desconocimiento y arbitrariedad en las normas y consecuencias de su transgresión.
Flexibilidad de las normas.	Rigidez de las normas.
Sentirse respetado en su dignidad, en su individualidad, en sus diferencias.	No sentirse respetado en su dignidad, en su individualidad, en sus diferencias.
Favorece el crecimiento personal.	Interfiere en el crecimiento personal.
Acceso y disponibilidad de la información relevante.	Falta de transparencia en el sistema de información. Uso privilegiado de la información.
Favorece la creatividad.	Pone obstáculos a la creatividad.
Permite el enfrentamiento constructivo de conflictos.	No enfrenta a los conflictos o los enfrenta autoritariamente.

Fuente: Mendieta, A. (2015), p. 62.

Por lo tanto, es importante crear en las escuelas un clima en donde prime el respeto, la confianza y en donde se mantengan buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa a fin de fortalecer la salud emocional de sus miembros, crear un ambiente de trabajo agradable y alcanzar las metas establecidas como grupo humano.

2.2. Importancia del clima institucional

El clima institucional es definido por características específicas propias del centro laboral, que son apreciadas o percibidas por los trabajadores de una empresa y que determinan su conducta y motivación dentro de la misma, a su vez, este clima repercutirá en el comportamiento del empleado en su trabajo.

Bris (2000) identifica algunas características que resultan importantes para el desarrollo adecuado de una organización, estas características están basadas en las relaciones humanas y en la necesidad de un orden y una estructura organizativa formal y funcional. En este sentido, se indica que, para reconocer el tipo de clima de una organización, se debe valorar los siguientes parámetros: comunicación, participación, motivación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad.

Lozado (2013) indica que la motivación, el liderazgo y la comunicación son necesarios para tener un clima en el que, el liderazgo adecuado va a determinar el ambiente laboral por su capacidad de influir en el comportamiento del grupo y por su capacidad de motivar a cada uno de los integrantes del mismo, a lograr los objetivos comunes.

En consecuencia, es necesario que se reconozca que es indispensable un adecuado y óptimo tratamiento al clima institucional para que estratégicamente se pueda utilizar como un factor que va a permitir lograr las metas trazadas por la organización. En este sentido, Maldonado (2006) propone la necesidad e importancia de que las prácticas laborales estén dirigidas a la construcción de una atmósfera afectiva saludable en el trabajo, para crear un ambiente que motive a los empleados a desenvolverse con naturalidad, confianza y dando lo mejor de sí para alcanzar los objetivos organizacionales, creando identidad institucional, es decir que el trabajador se sienta comprometido con el desarrollo de la institución.

Tal y como sucede en las organizaciones en general, en las instituciones educativas es importante establecer las políticas institucionales que proporcionarán las orientaciones para reconocer a la escuela, como un centro laboral donde las tareas propias del trabajo están regidas por una cultura organizacional que incluye valores y aspectos éticos sólidos y equilibrados. Estos valores regirán el comportamiento de los trabajadores y por ende el clima institucional.

Cultivar un clima institucional siempre es muy importante para posibilitar que todos los miembros del grupo desarrollen sus labores en un ambiente caracterizado por la sana convivencia, permitiendo la comodidad en el trabajo y el incremento del rendimiento de cada trabajador, lo que se traducirá en el logro de los objetivos de la institución. En una escuela, un clima institucional adecuado permitirá el trabajo cómodo y a gusto de sus profesores, directivos, administrativos y personal de servicio, lo que se verá reflejado en la mejora de la atención al cliente -considerando como tal a los estudiantes y padres de familia- y del servicio educativo. La percepción del clima institucional por parte de los trabajadores, va a determinar el éxito de la organización (Guillén y Guil, 2000).

En este sentido, de lo explicado anteriormente, se puede deducir que el clima institucional dependiendo de si es bueno o malo, podría tener consecuencias positivas, como la satisfacción de los empleados, quienes podrán desenvolverse en sus tareas gozando de un ambiente adecuado y aumentando su interés por el trabajo, al mismo tiempo que incrementan su productividad en el largo plazo y su eficiencia y eficacia en el mismo; o consecuencias negativas como el descontento, estrés de los trabajadores y baja productividad, todo ello beneficiando o perjudicando a la institución.

Para Martínez y Nosnik (en López, 2017), el estudio del clima institucional en una organización, será importante y útil, en la medida en que permita identificar aquello que está influenciando en la satisfacción, motivación y desempeño de los trabajadores, para comprender las causas de los problemas que pueden estar afectando a la institución y su perjuicio en la productividad. Así, se podrá

plantear, de manera inmediata, acciones de mejora. Por tanto, el clima institucional puede actuar, dependiendo del tratamiento que se le dé, como una herramienta para lograr el éxito de la escuela, repercutiendo de manera favorable en los resultados, procesos y en la calidad del servicio que brinda el centro educativo o de otro modo, también puede actuar como un obstáculo que conducirá al fracaso de la institución.

Al respecto, (Fernández, 2004, citado por López, 2017) manifiesta que:

El clima organizacional es un tema importante en la agenda de las reformas educativas de segunda generación. Cuando el objetivo de la política es la transformación endógena de la organización escolar, el clima organizacional, junto con la gestión, constituyen potentes factores endógenos cuya modificación sólo puede ser realizada por la acción de los propios docentes de cada escuela. (p. 22)

Al respecto se puede indicar que el éxito de una escuela depende de la eficiencia y eficacia de sus trabajadores. Estas, a su vez, dependen del clima institucional que exista en la organización, el mismo que será valorado en función del grado de satisfacción, la adecuada comunicación, el ambiente de trabajo, las interacciones entre los involucrados, etc.

Para Bonilla (2014) existen tres razones por las que el clima institucional es importante:

- Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Permite iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

(p. 27)

Considerando que el clima institucional es permanentemente activo y cambiante; López (2017) refiere lo siguiente:

El clima de trabajo tiene una característica multidimensional y por lo tanto su tratamiento debe ser integral, pero no puede ser considerado como algo estático o rígido sino por el contrario es una entidad que puede mejorar, optimizar fundamentalmente a través de un trabajo en equipo para modernizarse, innovarse, superarse y alcanzar nuevos y mejores niveles de eficiencia, gracias a la interacción de planteamientos organizativos con la labor del elemento humano para lo cual toman importancia elementos como la comunicación, la confianza, la motivación y la participación, entre otros. (p. 23)

De lo anteriormente expuesto se puede indicar que, es importante y necesario que en las escuelas exista el compromiso de los directivos por desarrollar un plan de actividades destinado al fortalecimiento y mejora del clima institucional. Considerando, que el principal insumo para brindar el servicio en una escuela son sus profesores y, que este servicio es brindado por personas y para

personas, el factor humano cobra una importancia fundamental. Las personas son seres cambiantes, sensibles, dispuestas a actuar por motivaciones, sobre todo afectivas. He allí la importancia de destinar tiempo y recursos para mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones entre los directivos, profesores, administrativos y personal de servicio de una escuela, con miras a mejorar las condiciones que les permita alcanzar los objetivos de la institución.

(Rodríguez, 2001, citado en Mendieta, 2015) señala las siguientes características del clima organizacional:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

(p. 49)

También se puede indicar que, la relación entre el clima institucional y el comportamiento de las personas es muy estrecha, debido a que existe una reacción recíproca, es decir, el comportamiento de las personas va a repercutir en la calidad del clima y a su vez el clima organizacional va a causar consecuencias en el comportamiento de los trabajadores.

2.3. Factores que influyen en el clima institucional

Brunet (1987) establece los siguientes factores fundamentales que influyen en el clima organizacional:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (p. 29)

Siguiendo la línea de análisis de Brunet (1987) se observa tres variables o factores que podrían determinar las características de la organización:

- Causales: son aquellas variables independientes que determinan el sentido en que evoluciona una organización y los resultados que obtiene.
- Intermedia: son las que reflejan el ambiente interno y la “*salud social*” de una empresa.
- Finales: son las variables dependientes cuyo resultado está relacionado al efecto conjunto de las variables precedentes.

La combinación e interacción de estas variables, según Brunet, permitirá determinar dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones y que fluctuarán entre el sistema muy autoritario y en su extremo opuesto, un sistema muy participativo.

López (2017) explica los dos tipos de clima y sus subdivisiones, que según lo planteado por Brunet son las siguientes: el clima de tipo autoritario y el participativo.

En el clima autoritario, se encuentran dos subdivisiones: por un lado, el autoritarismo explotador, en el que el director o quien ejerce el cargo de mayor jerarquía, toma la mayoría de las decisiones y define los objetivos de la organización, distribuyendo el trabajo de acuerdo a una escala de funciones organizada de forma descendente, sin contar con la opinión de los demás miembros de la organización, debido a la desconfianza por parte de la dirección hacia el resto de los empleados. Por otro lado, está el autoritarismo paternalista, en el que la dirección sigue adoptando la mayor parte de las decisiones, aunque muestre una actitud aparentemente más condescendiente con el resto de trabajadores. La crítica que se puede plantear a esta forma de dirigir, radica en que al imposibilitar que otros miembros de la organización tengan cierta capacidad de decisión, obstruye sus posibilidades de crecimiento profesional.

López (2017) continúa explicando que, en el clima de tipo participativo, a su vez se identifica el sistema consultivo y el de participación en grupo. En el primero, la dirección confía en sus empleados y, aun cuando mantiene mayores prerrogativas, delega ciertas decisiones en los niveles jerárquicos inferiores. Aquí predomina una comunicación descendente. Respecto a la participación en grupo, ésta se caracteriza porque como la dirección confía plenamente en sus trabajadores, permite que en los diversos niveles jerárquicos se puedan tomar decisiones. Aquí, la comunicación no es unidireccional, sea ascendente o descendente, sino que es horizontal. Esto motiva a los empleados a participar e implicarse en el establecimiento de objetivos de rendimiento, la mejora de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento de acuerdo a los objetivos planteados. Esta forma de dirección favorece el surgimiento de relaciones de amistad y confianza entre los directivos y el resto de los trabajadores.

Para concluir, todos los trabajadores de una escuela forman parte de un equipo cuyo objetivo es alcanzar las metas de la institución que se establecen bajo la figura de planificación estratégica.

Jiménez (2011) identifica nueve factores, según la teoría de los profesores Litwin y Stinguer, que repercuten en el clima organizacional y en los objetivos de una empresa:

- Estructura .- Se refiere a la forma en que se agrupan, dividen y coordinan las actividades en una empresa, respetando los niveles de jerarquía establecidos en el organigrama y que conocemos como estructura organizacional. Para ello será necesario establecer normas o políticas que permitan el correcto desarrollo de las actividades al interior de la organización a fin de obtener resultados, que pueden ser positivos o negativos, y que van a depender del clima y repercutirán en el mismo.
- Responsabilidad .- Independientemente del cargo o del oficio que se practique, cada trabajador debe tener cierto grado de autonomía en las labores que realiza, con el fin de realizar sus tareas a gusto y con placer. Esto hará que el trabajador sienta que realiza una labor importante y que aporta positivamente a la institución.
- Recompensa .- Referido al salario justo y apropiado recibido a cambio del esfuerzo y dedicación en las tareas encomendadas propias del cargo u oficio que desempeña el trabajador. La recompensa también incluye a los reconocimientos no monetarios.
- Desafío .- Los directivos de la empresa deben promover tareas que provoquen riesgos calculados, con la finalidad de invitar a los trabajadores a asumir desafíos y de crear un sano clima competitivo, necesario en toda empresa.
- Relaciones .- Las relaciones interpersonales en una organización son muy importantes ya que van a delimitar el trato entre los trabajadores y por ende va a repercutir en el clima institucional. Por ello, es necesario que estén fundamentadas en el respeto, el buen trato y la cooperación, basados en la productividad, obediencia y utilidad, sin que se llegue a excesos que tengan como resultado el acoso laboral o estrés.
- Cooperación .- Referido al apoyo oportuno y desinteresado entre los miembros de la organización, manteniendo un espíritu de equipo, para lograr los objetivos que se comparten en el trabajo.
- Estándares .- El estándar establece un patrón que indica su alcance. En la medida en que en la institución se establezcan estándares racionales y alcanzables, los trabajadores los percibirán como justos.
- Conflicto .- Siempre existirá conflicto por los desacuerdos que de manera natural ocurren entre los trabajadores en todas las empresas. Este sentimiento es generado por dos razones: originadas en el trabajo o en el aspecto social.
- Identidad .- Conocida como el sentido de pertenencia, la identidad se busca cultivar en todos los trabajadores de una organización. El trabajador al sentirse identificado con su centro laboral, sus tareas y su grupo de trabajo, va a desenvolverse de manera más óptima y disfrutando de sus quehaceres.

Cada uno de los aspectos o factores mencionados, produce en los trabajadores diferentes formas de percibir su trabajo, definiendo los valores que rige el desempeño de cada empleado y directivo, contribuyendo a construir el clima institucional. Es importante mencionar que, al referirse a la percepción, se habla de la sensación interior que resulta de una impresión material hecha a través de los sentidos, y que es diferente en cada persona.

El clima institucional es un aspecto muy complejo debido a la dinámica que hay en una organización. Para conocer el estado del clima en una institución, se debe contar con mecanismos de medición periódica (encuestas, entrevistas, etc.), ya que es de mucha importancia que se pueda conocer la calidad del clima con la finalidad de saber si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa son percibidas de manera positiva o negativa entre los trabajadores. Esto puede marcar la diferencia entre una organización de buen desempeño de otra que no lo tiene. Finalmente, después de obtener los resultados de la medición y de procesarlos y analizarlos, se debe elaborar un plan de acción que corrija los problemas identificados que estén afectando el clima institucional.

2.4. Fundamentos teóricos sobre el clima institucional

El clima institucional de una escuela está construido en base a las percepciones que tienen cada uno de los trabajadores, de los comportamientos, sentimientos, vínculos y actitudes que se desarrollan en el ambiente de trabajo. Para delimitar la variable clima institucional en la presente tesis, es importante tomar como referencia las teorías que sustentan el comportamiento organizacional y que a continuación se exponen.

2.4.1. Teoría clásica de la administración de Frederick Taylor

Remitiéndose a la teoría clásica planteada por Taylor en 1891, Almanza, Calderón y Vargas (2018) señalan, desde el enfoque de la administración, que el trabajo y la persona son elementos de un proceso mecánico. Esta teoría se apoya en tres pilares: la elevada productividad de la empresa, altos incentivos a los trabajadores y eficacia en el trabajo realizado. La escuela de la administración científica que avala esta teoría, surgió en los Estados Unidos a partir de las investigaciones de Taylor, cuyo trabajo tenía como objetivo principal aumentar la productividad de la empresa a través del incremento de la eficiencia del trabajo de los operarios. Por eso esta teoría priorizó la especialización del trabajo, basada en un estudio cuidadoso de los movimientos que cada empleado debía ejecutar para cumplir su tarea, en un tiempo determinado. El análisis detallado de las acciones de cada trabajador permitía su especialización, reagrupando los movimientos, operaciones, tareas y cargos. De esta manera, aunque gracias a esta teoría comienza a reconocerse la importancia del operario en una organización, y sobre todo la importancia de lograr su especialización a través de una mayor capacitación, esta teoría es cuestionada porque atiende a la persona solo en función de su capacidad de producir, ignorando que ella es mucho más.

2.4.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Sandoval (2015), indica que la teoría clásica de Elton Mayo hace énfasis en la importancia de las relaciones humanas al interior de una organización, a través de la motivación de las personas, de allí que se habla del hombre social. Esta teoría se basa en que los niveles de producción en la organización dependen de la integración social de sus trabajadores, puesto que es imposible que un obrero pueda trabajar aislado. Como seres sociales, las personas necesitan trabajar en grupos y es importante la existencia de recompensas y sanciones entre los trabajadores, para equilibrar la relación entre los trabajadores y la empresa. Así mismo, es necesario rotar en los cargos para evitar la monotonía y se requiere directivos democráticos, persuasivos y comunicativos.

Ramos y Triana (2007), afirman que la teoría de las relaciones humanas se inspira en cuatro razones fundamentales: la primera es la necesidad de democratizar y humanizar la administración, que se regía por los conceptos mecanicistas de la teoría clásica; la segunda es el surgimiento de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, que al poner el acento sobre la importancia del trabajador como persona, generaron cambios notables en las organizaciones industriales de la época; la tercera es que tanto la Filosofía Pragmática de John Dewey como la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, aportaron una perspectiva humanista a la administración y la cuarta es que las conclusiones del experimento de Hawthorne, quien bajo la coordinación de Elton Mayo, entre los años 1927 y 1932 realizaron estudios que dieron origen a la Escuela de Relaciones Humanas, que desarrolló una teoría basada en seis principios fundamentales: la integración y el comportamiento social, las recompensas y sanciones sociales, los grupos informales, el contenido del cargo, los aspectos emocionales y el estilo de supervisión.

Los principios de la teoría de la Escuela de Relaciones Humanas, según Ramos y Triana (2007) son:

Respecto al primer principio, denominado la integración y el comportamiento social, los citados autores explican que como el obrero no es un ser aislado, sus niveles de producción dependen de su grado de integración al grupo social al que pertenece. Desde esta perspectiva, el trabajo es una actividad grupal, por tanto, las normas y estándares sociales rigen la conducta del individuo.

El segundo principio, que trata sobre las recompensas y sanciones sociales, se basa en el trabajo de Hawthorne, quien demostró que aquellos obreros que sobresalían porque su producción era mayor o menor que la del resto del grupo, tendían a perder el respeto y afecto de sus compañeros.

El tercer principio de la teoría de las relaciones humanas, referido a los grupos informales, sostiene que éstos constituyen la organización humana de la empresa, que puede estar en abierta contraposición a la organización formal que la dirección ha establecido. De acuerdo a su escala de valores y creencias, estos grupos tienden a identificar las formas de recompensa o sanciones que

cubren sus expectativas. Cuando la organización formal no logra establecer acuerdos básicos con los grupos informales, surgen los conflictos laborales.

El cuarto principio de Mayo y sus colaboradores, está referido al contenido del cargo. Se basa en que los teóricos observaron que los obreros debían rotar su puesto de trabajo con frecuencia, para evitar la monotonía, y concluyeron que la especialización en el trabajo no garantiza necesariamente, la eficiencia del obrero.

El quinto principio, referido a los aspectos emocionales, señala que, para evitar conflictos es fundamental cultivar las relaciones humanas y la cooperación.

El sexto principio, se enfoca en el estilo de supervisión y destaca la importancia de que los directivos sean democráticos y persuasivos, lo cual implica que den un trato digno a sus trabajadores, los comprendan y sepan comunicarse con ellos.

Esta teoría se basa en el estudio de los efectos psicológicos producidos por las condiciones de trabajo y el clima laboral en la calidad de la producción y/o servicio que se brinda en la institución.

Para Robbins (2005), la propuesta de Mayo y sus colaboradores tendría un efecto importante, ya que en oposición a la teoría clásica de la administración, que proponía la reducción de la jornada de trabajo, la industrialización de los procesos o los incentivos monetarios para satisfacer las demandas de los trabajadores y mejorar la productividad de la empresa; él y su equipo llegaron a la conclusión de que aquel enfoque clásico de la organización del trabajo resultaba insuficiente para promover un buen clima laboral y descubrieron que el aumento de la productividad obedecía también a factores sociales como las expectativas de los trabajadores y la satisfacción en sus relaciones interpersonales en el trabajo. Este sociólogo se concentró en modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional, para reemplazarlo por otro que incluya, además, los sentimientos, actitudes, motivaciones y otros aspectos de la persona. Por eso, Elton Mayo aseveró que el trabajador no era una máquina, que rendía más en función de los incentivos que recibía.

Albañil (2005) propone que, aun cuando ha pasado casi un siglo del estudio de Mayo y sus colaboradores, los aportes sobre la teoría del comportamiento organizacional siguen vigentes, porque la realidad ha demostrado que el nivel de producción del trabajador no está determinado sólo por su capacidad física o fisiológica como lo propone la teoría clásica, sino también por las normas sociales y las expectativas de la persona.

Sintetizando esta teoría se puede destacar los principios siguientes: primero, la integración social influye sobre el nivel de producción del trabajador. Segundo, como los individuos no pueden actuar aisladamente, el comportamiento de cada uno de ellos influye sobre el comportamiento social del conjunto de trabajadores, por eso cuando un individuo transgrede las normas grupales, puede recibir sanciones sociales o morales por parte de sus compañeros. Tercero, Mayo destaca la importancia del reconocimiento, la aprobación social y la participación en las actividades del grupo

social para motivar a los trabajadores; trascendiendo la teoría clásica que sobrevalora los estímulos económicos y salariales. Cuarto, el gran aporte de Mayo es reconocer la importancia de los grupos sociales informales, definidos como el conjunto de personas que se relacionan en el trabajo de manera espontánea, porque ellos generan estándares de conducta que aun cuando no estén formalmente normados, en la práctica se respetan, lo que les confiere una fuerza que puede llegar a ser mayor a la de la organización formalmente establecida. Quinto, otro gran aporte fue reconocer la importancia de las relaciones humanas considerando que la personalidad y actitudes de cada individuo influyen sobre la conducta de todo el grupo social. Sexto, finalmente la teoría de Mayo tuvo el acierto de reconocer que la extrema especialización del trabajo defendida por la teoría clásica, no garantiza la eficiencia de la organización porque genera monotonía y descontento que se traducen en actitudes negativas y el deterioro de la producción.

2.4.3. Teoría Motivacional de Maslow

La teoría motivacional, propuesta por Maslow en el año 1943, refiere que el hombre es un ser con deseos que motivan su comportamiento con la finalidad de alcanzar objetivos determinados.

Araya y Pedreros (2013) afirman que, para Maslow, las personas están motivadas por cinco clases de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades están ordenadas de manera jerárquica, es decir, es indispensable cubrir las necesidades básicas para poder ascender a las necesidades de orden superior.

Una característica importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas algunas necesidades, estas dejan de ser motivadoras. Esto significa que para motivar a los trabajadores a cumplir con sus tareas laborales es necesario permitirles que satisfagan sus necesidades insatisfechas.

A pesar de que existe escasa evidencia empírica que respalde la Teoría de Maslow, esta goza de amplia aceptación (Certo, 2001). La literatura no apoya la existencia de la jerarquía exactamente como fue concebida por el autor (Wahba y Bridwell, 1976). Asimismo, se señala que esta teoría puede oscurecer las diferencias de las necesidades secundarias que varían según las personas y las culturas (Daft, 2004). No obstante, existe evidencia empírica que apoya la división de las necesidades en primarias y secundarias. Además, se ha demostrado que las necesidades que motivan a las personas son aquellas que no están satisfechas. (Araya y Pedreros, 2013, p. 47)

Idalberto Chiavenato (2009) toma el modelo motivacional de Maslow para explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. A medida que crece la motivación, la persona se siente auto realizada y las relaciones interpersonales son satisfactorias.

2.4.4. Teoría del Clima organizacional de Rensis Likert

Esta teoría propuesta en 1968, indica que las dimensiones del Clima Organizacional son 8, al respecto Likert (citado por Bonilla, 2014) las menciona en el siguiente orden: métodos de mando, procesos de influencia e interacción, comunicación, motivación, control, toma de decisiones, objetivos y resultados. Y considera tres variables para su estudio:

Las variables causales: llamadas también independientes, están orientadas a establecer el sentido en el que evoluciona y obtiene resultados una organización. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.

Las variables intermedias: evidencian y miden los aspectos internos de la organización como: toma de decisiones, comunicación rendimiento y motivación. Esta variable es muy importante, pues está inmersa en los procesos organizacionales.

Las variables finales: llamadas también dependientes, aparecen como consecuencia de las variables causales y las intermedias, y se enfocan en los resultados de la organización como la producción, pérdidas, ganancias, y los gastos de la institución.

Al respecto, Brunet (1987) indica que el comportamiento de los subordinados es originado por la forma de actuar de los administrativos y por las condiciones de trabajo en las que se desarrollan en su centro laboral, así como por la forma en que perciben su ambiente de trabajo. “Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar” (Bonilla, 2014, p. 29).

En la misma línea de pensamiento, Likert (citado por Brunet, 1987) identifica dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

- Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

Los directivos de la organización explotan a sus empleados, tomando las decisiones de la empresa en la alta dirección y sin consultar a los trabajadores. Se da mucha importancia a la autoridad según la jerarquía.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Los directivos mantienen un trato y comunicación con los empleados como la de un rey a su súbdito. Casi todas las decisiones de la empresa la toman los directivos y en ocasiones se permite la participación de los empleados.

- Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

Existe un buen nivel de confianza entre directivos y empleados. Aquí los directivos consultan y piden opiniones a sus empleados sobre la gestión de la organización. Las decisiones importantes las

toman los jefes y se permite que los trabajadores tomen decisiones de acuerdo a su nivel y en sus tareas.

Sistema IV: Participación en grupo

Los directivos confían tanto en sus empleados, que se permite la participación de empleados y directivos de acuerdo al grupo de trabajo al que pertenecen. La comunicación es descendente, ascendente y lateral estableciendo relaciones basadas en la confianza y amistad. Esto hace que los trabajadores se sientan motivados, incluidos e importantes para la organización.

Para concluir, se puede decir que Rensis Likert aseguraba que el ejercer presión sobre los subordinados era la clase de supervisión más eficiente y efectiva como proceso de la gerencia de una empresa. A esta clase de supervisión la llamaba “centrada en la tarea” dando resultados en el corto plazo e influyendo en el clima institucional. Sin embargo, también considera que la supervisión a la que él llama “centrada en el empleado” brinda una mayor oportunidad de participación a los trabajadores, a quienes se les considera como parte de la organización, generando mejores resultados en el mediano y largo plazo.

2.4.5. Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick

Esta teoría nace en 1971 y propone que la comunicación en una organización debe fundamentarse en valores adquiridos gracias a la familia y en el respeto a las normas de convivencia social. Al respecto, (Paul Watzlawick, 1971, citado en Rizo, 2011) indica que, los problemas de comunicación entre las personas se deben a que los puntos de vista del emisor no siempre coinciden con los del receptor, surgiendo diferencias que obstaculizan el acto comunicativo y provocan incomprensión mutua.

Así mismo, Rizo (2011) explica que Watzlawick plantea cinco axiomas de la comunicación humana, que los resume del modo siguiente:

Es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás; en segundo lugar, en toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores; como tercer elemento básico, los autores señalan que la definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes; el cuarto axioma apunta a que la comunicación humana implica dos modalidades, la digital –lo que se dice- y la analógica –cómo se dice-; el quinto y último axioma establece que toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente. (p. 5)

2.4.6. Teoría de las relaciones interpersonales de Carl Rogers

Esta teoría señala que se puede modificar el comportamiento humano, promoviendo en la persona, la creación de su autoconcepto y hace énfasis en los procesos de aprendizaje. En este sentido (Carl Rogers, 1971, citado en Cano, 2018) postula que la persona tiene el deseo de aprender siempre, con la finalidad de crecer y sentirse cada vez más empoderado de conocimiento. Para explicar su teoría crea varias técnicas de modificación conductual, fundamentadas en la psicología que tiene a la persona como su centro, destacando el valor del “Yo”. Indica que el hombre es positivo por su naturaleza y siempre busca superarse, para ello debe generar un ambiente de interacción en el que pueda desarrollar su personalidad y su aspecto social. Se traslada el pensamiento de Roger a la práctica pedagógica, se ve que el maestro puede desarrollarse profesionalmente y socialmente a través de la calidad de las interacciones con sus estudiantes y con sus compañeros de trabajo haciendo uso del respeto, los buenos modales, la ética profesional y los valores y de esta manera contribuir con mejorar las relaciones interpersonales en la escuela.

2.5. Bases conceptuales de las dimensiones de la variable clima institucional

2.5.1. Concepto de la dimensión: comunicación

Para definir la palabra comunicación se puede decir que:

Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas, (...). Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato, 2007, p. 59)

Entonces se debe entender que la comunicación es un proceso a través del cual se unen las personas, permitiendo que interactúen e intercambien ideas, posturas, sentimientos y emociones. Conociendo que la persona es un ser muy sociable, cabe indicar que la comunicación es indispensable para su supervivencia.

Teixido (1999) plantea que la comunicación es una red que integra y coordina todas las partes en una institución educativa, uniendo a las personas y permitiéndoles compartir sus conocimientos y sentimientos. En una escuela, la comunicación comprende el desarrollo de diversas actividades, como: las tareas administrativas de la parte directiva, el trabajo en cada uno de los departamentos o áreas del centro educativo, el planeamiento y la programación de actividades, en la toma de decisiones, y al ejecutar el trabajo en equipo.

Todas las acciones o tareas que se desarrollan en una escuela dependen de la calidad de las relaciones interpersonales que tengan sus miembros, y estas a su vez dependen de la calidad de la comunicación que exista entre ellos. Por esto, se considera que la comunicación es base fundamental para realizar las funciones básicas en toda organización, incluyendo a las escuelas. Entonces se puede

decir que el éxito organizacional depende en gran manera de una comunicación de calidad, la misma que va a permitir la optimización del clima institucional, la mejora del funcionamiento de la organización y sus áreas o departamentos y una mejora en el desempeño docente.

Al hablar de mejorar la calidad de la comunicación en los centros educativos, se debe dejar claro que esto es posible solamente a través del desarrollo de una estrategia que permita a los trabajadores participar y actuar en un ambiente de trabajo caracterizado por un clima donde prime la confianza y el respeto. Continuando con Teixido (1999), él señala que el entendimiento de los procesos, las rutinas y los hábitos de comunicación vigentes en los centros educativos exigen, en una primera etapa, la relación entre la comunicación y el comportamiento humano en las organizaciones. Es oportuno precisar que la noción de comunicación organizativa es distinta a la de comunicación didáctica.

Cualquier escuela que desee mejorar sensiblemente sus procesos organizacionales y efectuar o materializar procesos de mejora, debe emplear la comunicación y el diálogo como mecanismo de fortalecimiento de la relación de su personal y como medio para lograr metas colectivas importantes. Un adecuado trabajo organizativo exige el establecimiento de un grupo de estructuras y procesos que faciliten la entrega rápida y dinámica de información.

La influencia del directivo, para que se desarrolle una comunicación adecuada en la organización, es muy importante, ya que la comunicación fortalecerá las relaciones interpersonales de los trabajadores y servirá como una herramienta de gestión que permita mejorar los procesos propios de las tareas que realizan los empleados al interior de su trabajo. “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional” (Robbins y Coulter, 2004, p. 313).

De lo planteado anteriormente es necesario que en las escuelas se promueva, entre los trabajadores, una comunicación que esté relacionada al campo personal y que ayude a estrechar relaciones construyendo lazos fuertes de amistad y compañerismo y, por otro lado, también es necesario que se promueva una adecuada comunicación organizacional que permita la realización fluida y concertada de tareas entre los diferentes departamentos de la institución. Chiavenato (2007) manifiesta que es necesario tener una buena comunicación, ya que influye en las relaciones humanas. “La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana” (p.65). Es decir, una buena comunicación conducirá a que los trabajadores mantengan conductas adecuadas entre ellos y, por el contrario, una mala comunicación producirá conductas indeseadas y conflictivas.

Según Robbins (2004), la comunicación es delicada y compleja. Él la define como “la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (p. 315). Agrega que las funciones

de la comunicación son cuatro: la primera es controlar el comportamiento del empleado; la segunda, motivar, ya que a los empleados se les ha de indicar lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que pueden hacer para mejorar su desempeño; la tercera función es permitir la expresión emocional y la cuarta es facilitar la obtención y entrega de información, de manera necesaria y oportuna. Cabe destacar que la calidad de la comunicación es determinada por la rapidez o fluidez con que se den los mensajes, el nivel de aceptación, el respeto que existe entre quienes se comunican y, sobre todo, por la confianza que exista entre ellos, entendiendo como tal la familiaridad del trato interpersonal.

Respecto a la confianza es importante mencionar que se requiere una atención especial por parte de los directivos, quienes deben verificar y vigilar que el trato entre los miembros del grupo sea respetuoso y alturado. Entonces, la dirección de una institución educativa debe preocuparse porque entre sus trabajadores exista una comunicación efectiva, coherente, interpersonal y organizacional, ética, oportuna, asertiva, empática y eficiente. Considerando lo importante que es la comunicación en una escuela, es necesario desarrollar habilidades comunicativas entre los docentes, directivos y trabajadores en general. Al respecto, Albañil (2015) manifiesta:

Estas formas comunes de relacionarse se han ido perdiendo o transformando en los últimos años con la aparición de otro fenómeno de la comunicación social, la tecnología de la información, la misma que ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización, convirtiéndola en información más accesible para todos los miembros, pero a la vez más impersonal y menos afectiva. (p. 27)

De acuerdo con Robbins (2004):

La tecnología de la información ha cambiado radicalmente la manera en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo, ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidamente y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información. Además, la IT ha hecho posible que las personas de las organizaciones estén completamente disponibles, a cualquier hora, sin importar dónde se encuentren. Los empleados no tienen que estar en su escritorio con la computadora encendida para comunicarse con otros en la organización. (p. 326)

De esta manera queda claro que, en los tiempos contemporáneos, la tecnología ha traído herramientas que, según como se usen, benefician o perjudican la comunicación en una organización. Por ejemplo, gracias a las TIC (Tecnologías de la comunicación y la información) la comunicación puede ser más rápida, nítida, oportuna y se da en todo momento. Por el contrario, la comunicación a través

de un aparato plástico, puede resultar más fría, menos expresiva, poco comprensiva y menos empática.

Hasta marzo del año 2020, la comunicación en las escuelas públicas del Perú era oral o escrita, ya sea dentro o fuera de la institución, luego, el confinamiento establecido por el gobierno para mitigar los efectos de la pandemia del COVID-19 ha hecho que desde abril del año 2020 -y lo que va del 2021- la interacción entre los miembros de la comunidad educativa se realice a través de plataformas virtuales, utilizando la computadora y el teléfono celular como herramientas de comunicación. La necesidad de incluir nuevos espacios y formas de comunicarnos con fines educativos ha determinado cambios que, de acuerdo a la capacidad para manejar las herramientas comunicativas de cada uno de los integrantes de la institución, pueden mejorar o empeorar la calidad de la comunicación en las escuelas.

Una escuela debe ser adaptable y procurar responder a las carencias sociales de cada circunstancia, por eso es necesario que las personas que la integran sean comunicativas y abiertas y estén dispuestas a mantener una comunicación fluida con sus pares. Cuando la comunicación es improvisada, carente de fundamento, vacía de contenidos e informal, crea desorganización y un sentimiento de incomodidad en las personas. La buena comunicación, por lo tanto, necesita ser organizada y clara. En este sentido, Bartoli (1992) nos habla de organización comunicante y la define como aquella que promueve un tipo de coordinación del trabajo basado en orientaciones claras y una forma de administración participativa, que enriquece el espíritu de equipo. Esta forma de organización se caracteriza por ser abierta para interactuar con el exterior; tener capacidad para evolucionar y manejar las situaciones imprevistas; ser flexible para posibilitar espacios de interacción entre la comunicación formal e informal; tener un diseño de comunicación formal cuyo hilo conductor resulta explícito, por lo tanto, es fácil de entender por los miembros de la organización; la organización debe asignar responsabilidades para evitar que la acción de los grupos informales obstruya la fluidez de la información y afecte los resultados del trabajo en equipo; la comunicación debe ser cuidadosamente organizada limitar el surgimiento de situaciones imprevistas, que puedan generar conflicto.

Respecto a la organización de la Comunicación es importante que las empresas establezcan claramente sus objetivos y planes de acción y los divulguen oportunamente entre sus miembros. Para lograrlo, la comunicación debe ser multidireccional y contar con las herramientas e instrumentos necesarios, como infraestructura, soportes técnicos, dispositivos, indicadores de evaluación, etc. Es oportuno destacar que la organización debe integrar sistemas de información que respondan a las necesidades específicas de medio cultural en que se desenvuelve y debe ser suficientemente flexible para integrar lo informal. Bartoli (1992) agrega que:

Para lograr una Comunicación Organizada y una Organización Comunicante se debe tener en cuenta la Contingencia. La adaptación de las necesidades de cada contexto en particular es el

factor principal para lograr que la empresa trabaje con eficacia. Cada empresa debe reconocer el contexto en el que se encuentra, para ello debe analizar sus diversas facetas: política, administración, sociológica y culturales, entre otras, como también analizar la influencia de la Cultura Empresarial y las personalidades colectivas o individuales, así como la presencia de liderazgos, lo que posicionará a la empresa frente a la estrategia comunicacional a adaptar. (p. 126)

En consecuencia, se puede afirmar que es importante que todas las organizaciones, incluyendo a las escuelas, sean comunicantes para poder facilitar los procesos al interior de la institución y permitir el logro de los objetivos de la misma. Entonces, se puede aseverar que una organización cualquiera y, específicamente una institución educativa que pretenda dejar huella, tiene que abandonar la inflexibilidad de su estructura y optar por la inclusión social y el crecimiento de las personas, buscando que se comprometan a tener objetivos comunes, trabajando en equipo y permitiendo que la gestión institucional se caracterice por la fluidez de una información clara y precisa y por la participación de todos sus miembros.

La comunicación puede ser verbal y no verbal. La comunicación verbal que puede ser oral y escrita, a través del uso de la voz, documentos físicos y virtuales; y la comunicación no verbal que está conformada por aquellos movimientos corporales y gestos que comunican algo. Al respecto Romero, Castillo y Ravina (2019) indican que:

Toda comunicación tiene dos planos paralelos, uno de contenido y otro de relación o, como referían Watzlawick, Beavin y Jackson (1967), un aspecto referencial y otro conativo. El primer plano «de contenido» se refiere al mensaje emitido y al código en el que está suscrito, mientras que el segundo, «de relación», refleja la intencionalidad comunicacional, sus sentimientos, valores e interpretaciones de la interacción. (p. 21)

Basados en estos conceptos, los citados autores afirmaron que “no es posible no comunicar”, para explicar que el mero hecho de interactuar ya implica comunicarse en el plano connotativo, sin necesidad de que se realice un intercambio de información explícita. Respecto a la comunicación en las organizaciones, hay consenso entre los investigadores para considerar que allí, los comportamientos comunicativos son eminentemente sociales y sirven para desarrollar y mantener las relaciones entre los miembros de la organización. La motivación principal de estas interacciones es lograr progresos en los procesos productivos y organizacionales, por eso se puede asumir que “a mayor comunicación, mejor comunicación”.

De acuerdo a la cita precedente, se concluye que la comunicación sirve para articular de manera efectiva el trabajo realizado al interior de la organización, a fin de obtener buenos resultados. Sin embargo, no se puede entender solamente como un intercambio de información (comunicación para la producción), sino que, también es importante considerar el aspecto aptitudinal de la

comunicación organizacional, a través de la capacidad de expresión de sentimientos y emociones de los trabajadores, pues toda empresa es una organización social y como tal en ella ocurren interacciones humanas de elevada carga emocional.

Por otro lado, así como existe la comunicación interpersonal (comunicación entre personas), también existe la comunicación intrapersonal (la definición de uno mismo) que es importante que se tenga bien establecida para poder estar seguros de nuestra personalidad, forma de actuar y responder en la interacción con los demás. Al respecto, Domínguez (2013) indica que:

Comunicación intrapersonal es tener claro el autoconcepto, mismo que se puede definir como la imagen que el individuo tiene de sí mismo y que viene a ser el resultado de una acumulación, de ideas, percepciones, sentimientos, valoraciones, creencias que éste ha acumulado a lo largo de su vida. (p. 9)

En este autoconcepto también es importante considerar la percepción que el otro tiene de la persona, ya que ésta también construye su identidad considerando su entorno, eso explica que, las personas más influyentes en el autoconcepto o la imagen de sí mismo, son aquellas que han vivido más cerca, durante periodos prolongados o importantes de su vida, como los padres, hermanos y tíos, entre otros. Es oportuno precisar que, cuando en la interacción con las personas cercanas predominan las experiencias agradables o constructivas, se influirá positivamente en la formación de su autoconcepto.

Se puede concluir que, la calidad de la vida del ser humano está muy relacionada con la calidad de nuestras interacciones comunicativas. De tal suerte que el reconocerse a sí mismo y al otro como persona, con todas las características antes descritas, se puede ayudar al otro a vivir plenamente, así como el otro también puede contribuir con lo mismo. De esta manera, la comunicación entre personas puede promover, sin duda alguna, el desarrollo potencial de los sujetos involucrados, de ahí que este tipo de comunicación sea considerada como humanizante. (p. 10)

El autor citado destaca la importancia de que la persona se conozca así misma y de que pueda crear un autoconcepto que le permita comprender a las demás personas para poder definir y establecer la forma de interactuar con los ellos o ellas, identificando los aspectos positivos y negativos de la personalidad, con la finalidad de aprovechar aquellos aspectos que le permitan mejorar la comunicación, a fin de establecer buenas relaciones con sus pares en el trabajo y contribuir con la construcción de un buen clima institucional, en su centro laboral.

2.5.2. Concepto de la dimensión: ambiente laboral

Para definir el ambiente laboral se debe partir del concepto de trabajo, entendido como una actividad en la que las personas interactúan con otras personas, produciéndose una serie de experiencias a través de las actitudes, expectativas y comportamientos mostrados. En estos tiempos,

el gran reto es que las personas valoren su trabajo y se valoren a sí mismas, reconociendo la importancia de la labor que realizan, para su crecimiento personal. Al hablar del trabajo también se toma en consideración el tiempo que se pasa en este, y es que como mínimo solemos estar 8 horas diarias, de lunes a viernes, en una jornada laboral. Considerando esta cantidad de horas se observa que, después de la casa, el trabajo es el segundo lugar donde pasamos más tiempo. Dicho de otra manera, el trabajo se convierte en el segundo hogar, de allí la importancia de la calidad de vida que se lleve en él; la misma que depende de los valores y la ética de cada persona, de las diferentes situaciones que la sociedad le presentará al individuo en el día a día y de la cultura laboral que se tenga (es decir, las costumbres, normas y actitudes que se mantengan en el grupo de trabajo).

La globalización, el crecimiento de la economía y el avance tecnológico han hecho que el concepto de calidad de vida dentro del trabajo sea un tema de mucho interés, porque se espera que la mejora en la calidad de vida laboral se vea reflejada en el aumento de la productividad y mejora del servicio que se brinda. Camacaro (2010), al respecto dice lo siguiente:

El ambiente laboral en el cual se desarrollan los trabajadores constituye un elemento fundamental, donde se espera que la dirección tenga una relación más significativa con los trabajadores y una comunicación más estrecha para asegurar el éxito de los diferentes grupos de trabajo generándose una auténtica calidad de vida. La calidad de vida en el trabajo es el medio para coadyuvar a las transformaciones de las actuales organizaciones a fin de solucionar los problemas que se suscitan en el ambiente de trabajo y su incidencia en el trabajador. (p. 3)

De esta manera se puede afirmar que la calidad de vida del trabajador en su centro de labores va a depender, en gran parte, del ambiente laboral que se desarrolla en este. Para que exista una calidad de vida adecuada en el trabajo se observan tres dimensiones, según Camacaro (2010):

Una es la dimensión subjetiva, otra dimensión objetiva y la última una combinación de ambas.

1. En la dimensión subjetiva se hallan las categorías como satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con la alta gerencia, gerencia media, actitudes y valores hacia el trabajo como: motivación, compromiso, orgullo, identificación, etc.
2. En la dimensión objetiva aparecen categorías asociadas a las condiciones del entorno laboral como: seguridad, iluminación, ergonomía, tecnología, etc., como las que se relacionan al puesto de trabajo, a los sistemas de gestión, a las características y procesos organizacionales.
3. Se presentan los que contienen ambas perspectivas. (p. 5)

De esta manera se puede decir que, si los directivos de una institución se preocupan y toman acciones para elevar la calidad de vida laboral de sus trabajadores, atendiendo tanto los aspectos subjetivos como objetivos de la misma, conseguirán dos efectos interdependientes: si mejora la calidad de la vida laboral de cada trabajador, en consecuencia, mejorará también, la calidad del ambiente laboral. La evolución de estas mejoras se podría graficar como un espiral ascendente, en el

que la mejora del uno contribuye a la del otro, pero no vuelven al punto inicial, sino que la calidad se sitúa cada vez en un plano superior. Sólo así se podría estar contribuyendo con lograr parte del éxito de la organización. Al respecto, Sánchez y García (2017) postulan lo siguiente:

El éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importante en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías, de tal forma que los empleados consideren los objetivos de la organización como propios. Considerando el factor humano como la base para lograr la competitividad, es importante contar con el personal más calificado y motivado posible. Partiendo de este hecho, este factor se ha convertido en un recurso estratégico que se debe optimizar. (p. 161)

Una organización que desea crecer y alcanzar el éxito necesita conocer a sus trabajadores, lo que implica valorar su satisfacción en el trabajo y las condiciones de desempeño del mismo. Al hablar de la satisfacción del trabajador, se hace referencia a la percepción que este tiene sobre su propio trabajo (sobre las interacciones con sus pares y sobre el ambiente físico) y, dependiendo de esta percepción, se va a generar un estado de satisfacción o insatisfacción con el trabajo, es decir, se genera un estado emocional que va a definir la forma de actuar de la persona.

A continuación, se presenta una recopilación de las principales definiciones de ambiente laboral:

Tabla 1

Definiciones de ambiente laboral

AUTORES	DEFINICION DE AMBIENTE LABORAL
Pace (1968)	“Es un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes”.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	“Conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Las percepciones individuales son elementos críticos del clima, el cual es considerado una variable situacional o un efecto principal”.
Gibson y colaboradores (1984)	Es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización.
Pritchard y Karasick (1972) y Helleriegel y Slocum (1974)	“Es la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo”.
Reichers y Schneider (1990)	“Son las percepciones compartidas que los miembros de la organización desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

Álvarez (1992)	“Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”.
-------------------	--

Fuente: adaptado de Pérez (2012), pp.86-89.

De las definiciones de la tabla precedente se deduce que, el comportamiento de los trabajadores y de los procesos organizacionales van a interactuar para generar un ambiente laboral que va a beneficiar o perjudicar la producción y los servicios que brinda la organización. Entonces el ambiente laboral se genera al mezclar:

- La organización y estructura (procesos, normas, remuneraciones, producción, comunicación, etc.)
- Procesos psicológicos (motivación, sentimientos hacia el trabajo, satisfacción, etc.)
- Comportamiento de los empleados (actitudes, estrés, forma de percibir, valores, et.)
- Influencia del liderazgo (trato, políticas, etc.)

Por tanto, el ambiente laboral refleja la combinación de las características personales de los trabajadores con las características organizacionales de la empresa. A su vez, el ambiente laboral contribuye con el desarrollo de la personalidad laboral del trabajador. Es decir, con su forma de actuar en el trabajo. Los trabajadores tienen que lidiar con el ambiente laboral de la empresa para la que trabajan en el día a día, por lo tanto, se debe hacer todo el esfuerzo posible porque este sea positivo, de tal forma que se genere satisfacción al trabajar.

2.5.3. Concepto de la dimensión: relaciones personales

Las relaciones humanas ayudan a definir el comportamiento, la manera de interactuar en grupo, la personalidad y la forma de actuar en la sociedad, de cada individuo. Antes de hablar de las relaciones personales, dado que estas se dan en grupos sociales, se va a definir lo que es un grupo de personas en una organización. Mendieta (2015) refiere que un grupo puede ser formal o informal, en donde los primeros están formados de acuerdo a la estructura orgánica de la institución y están formados de acuerdo a las órdenes de un directivo. Por otro lado, están los grupos informales que son aquellos formados por los mismos trabajadores de acuerdo a las experiencias laborales que tienen en común y tienden a agrupar personas por afinidad.

Chiavenato (2009) indica que las relaciones personales son las acciones y actitudes que se generan como resultado de la interacción entre las personas y los grupos en los que se desenvuelven. En las empresas, las personas se desenvuelven en sus grupos sociales e interactúan de manera activa, construyendo sus relaciones personales poco a poco, a lo largo de la vida y a través de experiencias y vivencias únicas, que modelan la interacción o convivencia con el medio que los rodea.

Las relaciones que se cultivan con las personas con las que se interactúa en el día a día, ya sea en la calle, en el trabajo o en la casa, no siempre tienen el mismo nivel de intensidad. Pues estos dependen de la personalidad, el temperamento, la afinidad y otros factores que condicionan a cada individuo. Sin embargo, es muy conveniente y recomendable que, en el círculo social más cercano, se cultiven las mejores relaciones personales a fin de tener una vida placentera. La comunicación es un elemento fundamental para la construcción de buenas relaciones personales y, dependiendo de la fluidez de ésta entre las personas, se estrecharán los lazos de amistad y se fortalecerán las relaciones.

El ser humano es estrictamente social, a tal punto que sólo no podría sobrevivir. Necesita de las interacciones, convivencia e intercambios con otros seres de su misma especie, para poderse desarrollar como tal y considerar que alcanza su realización. En este sentido, en el trabajo, la interacción con los directivos, compañeros de tareas, oficina o de su grupo laboral y otros sujetos que laboran en la misma organización, permiten al individuo desarrollarse laboralmente y crecer como persona y como trabajador. Claro está, para que este crecimiento sea el mejor, se debe procurar que las relaciones personales en el centro laboral sean las más adecuadas. Es decir, deben ser empáticas, éticas, sinceras, sanas, honestas, y basadas en la comunicación.

En el ámbito educativo se habla de las relaciones personales entre los docentes de una escuela, no solamente para referirse al bienestar de los docentes, sino que también para aludir a la calidad de vida laboral que ellos tienen. Todo trabajador de una organización, sin importar su puesto de trabajo o cargo que ocupa, debe sentirse conforme y satisfecho desarrollando sus tareas en su centro laboral. Esto se podría lograr poniendo en práctica la comunicación asertiva, recibiendo oportuna y adecuadamente los mensajes de los jefes inmediatos y de sus compañeros. Al existir buenas relaciones personales los docentes y trabajadores en general se verían identificados con la institución y se involucrarían de manera activa en los proyectos de la escuela y de su labor docente en el aula.

Los trabajadores o maestros, si no encuentran la ocasión de relacionarse, de tener contacto social en la práctica de su labor, encuentran su faena un tanto desagradable: repetitiva y automática. La consecuencia de esta insatisfacción puede ser la baja calidad en su desempeño como profesor y las malas relaciones de índole social. Por otro lado, al compartir experiencias, carencias e intereses con los compañeros de trabajo se forman lazos o vínculos significativos, que conducen a experimentar una vida más tranquila, encontrando gozo en el desarrollo de sus tareas y mejorando su desempeño.

Siempre se ha escuchado hablar de relaciones personales e interpersonales. No cabe duda de que cuando un grupo de personas usa la comunicación como una herramienta básica para emitir y recibir mensajes verbales o no verbales aumenta la posibilidad de desarrollar interacciones equitativas, que son las responsables de crear un ambiente de trabajo favorable. En este sentido (Schutz, 1966, citado en Cano, 2018) considera que las personas necesitan desenvolverse en el día a día, en un ambiente que les permita crecer como personas y con el que se sientan identificadas,

acogidas y comprometidas, ya sea en la familia o el trabajo, pero que sea un entorno donde la interacción beneficie a todos sus participantes. Chiavenato (2009) indica que, en las relaciones interpersonales, sus participantes sienten la necesidad de reestructurar sus emociones y necesidades físicas y emocionales o sentimentales. Estas relaciones permiten que a través de la interacción se produzca un equilibrio emocional entre los miembros del grupo de trabajo. Las personas siempre buscan pertenecer a un grupo social en el que se sientan aceptadas, estimadas y donde se pueden autorrealizar.

Es importante mencionar que la calidad de las relaciones personales que se mantengan al interior del grupo de trabajo depende de la convivencia y del clima institucional que exista en la organización, y a su vez, el clima institucional adecuado va a favorecer y mejorar las relaciones personales entre los trabajadores. Es decir, existe una necesidad y beneficio recíproco entre las relaciones personales y el clima institucional. Cabe indicar que una persona siente que pertenece a un grupo cuando percibe que sus necesidades son cubiertas por el grupo y cuando encuentra afecto y aceptación en el mismo. En este sentido (Schutz, 1966, citado en Cano, 2018) identificó tres necesidades que tiene el hombre en el grupo laboral al que pertenece: de inclusión, control y afecto. Debiendo satisfacer la inclusión para lograr el control y satisfaciendo este, a su vez, para cultivar finalmente el afecto. Debido a que en el trabajo se vive entre 8 y 10 horas diarias, se podría decir que aquí se construyen relaciones personales muy intensas, tan intensas como las que se construyen en el ambiente familiar o en casa, más aún, la escuela se caracteriza por poseer un ambiente en el que estas relaciones son muy fuertes.

Respecto a las necesidades de inclusión, control y afecto, que tiene la persona respecto de su grupo de trabajo, (Schutz, 1966, citado en Cano, 2018) explica que:

- Para sentirse incluido o integrado a su grupo de trabajo, la persona primero sentirse valorada y aceptada por la mayoría de los miembros de ese grupo, desde los jefes hasta los empleados de menor rango. Esta necesidad, llamada fase inicial, es la primera etapa en el proceso de construcción de las relaciones personales e interpersonales y se experimenta cuando una persona ingresa por primera vez a un nuevo grupo de interacción social. En esta etapa se puede preguntar: ¿cómo serán mis nuevos compañeros?, ¿seré aceptado por ellos?, ¿qué debo hacer para ser aceptado en el grupo?, etc. En esta etapa se conoce al grupo y se observa si seremos aceptados o rechazados por él, por lo tanto, las vivencias de ella son fundamentales para estrechar lazos, brindar confianza y construir el sentido de pertenencia.
- Por otro lado, la necesidad de control surge cuando la persona ha logrado satisfacer la necesidad de inclusión y consiste en sentir la capacidad de influenciar y ejercer control en el grupo al que pertenece. Esto ocurre cuando la persona ha definido sus responsabilidades y las de sus compañeros en el grupo. Aquí la persona siente la necesidad de sentirse responsable por las

actividades, el crecimiento y los objetivos del grupo, para encontrar su identidad en él y distinguirse de sus compañeros, sin alejarse de ellos. Por naturaleza humana, las personas siempre quieren sentir que tienen el control de una situación o un grupo social, más aún cuando se es líder o se tiene un cargo directivo.

- Finalmente, la necesidad de afecto, según Schutz, consiste en el apremio que tienen las personas de sentirse valoradas por los miembros del grupo social al que pertenecen. Se habla no solamente del respeto o valor como profesional, sino también del reconocimiento y aceptación como persona. La sensación de aceptación y valorización positiva por parte del grupo le da al individuo confianza y seguridad al realizar las tareas propias de su trabajo. Para ganarse este afecto y respeto, el individuo suele llegar temprano a las reuniones para poder interactuar con sus pares y estrechar lazos de amistad, expresa sentimientos buenos de manera oral y reconoce la buena labor de sus compañeros a través de felicitaciones.

A lo largo de la vida de una persona se establecen una serie de relaciones personales con amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc. Compartiendo posturas, opiniones, necesidades y sentimientos. En el caso de los profesores y de todas las personas en general, para poder entablar relaciones sanas, es conveniente que primero superen sus problemas de autoestima, en caso de tenerlos. Eso exige a la persona, la necesidad de identificar oportunamente los traumas y heridas que puedan afectar su capacidad para relacionarse, con la finalidad de trabajar en ellas y resolverlas a tiempo.

Al respecto, Cano (2018) manifiesta que:

Cada persona es un mundo y se relaciona con los demás con sus propias experiencias, emociones, valores, conocimientos y formas de concebir la vida. Lo que nos diferencia en la vida es lo que enriquece las relaciones humanas, ya que, al ponerse en contacto unos con otros, se intercambian y construyen nuevas experiencias y conocimientos; de esa manera las personas se enriquecen tomando lo que no poseen a partir de contemplar al otro. Pero si las diferencias nos enriquecen, también nos separan, pues se tiene que hacer un gran esfuerzo para conseguir entenderse y llegar a acuerdos armoniosos, (...). Se afirma que las relaciones interpersonales consisten en mantener constantemente una buena convivencia positiva entre personas de diferente género, edad, cultura, creencia o raza. Nada debe ser impedimento para lograr nuestro propósito. (pp. 41-42)

Mendieta (2015), se refiere a las relaciones interpersonales, como:

Relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos, teniendo un impacto en la satisfacción de las personas, en su labor y en el clima del entorno donde se desenvuelven. (p. 11)

La presente investigación busca estudiar el clima institucional del colegio Andrés Avelino Cáceres - Km 50, comparando este clima, antes del confinamiento y durante el confinamiento acatado como medida para controlar la pandemia del COVID-19. Es importante mencionar que, desde que comenzó el confinamiento, la comunicación y la interacción entre los trabajadores de la escuela objeto de estudio, que participan como muestra de esta investigación, ha sido única y exclusivamente por medio de aparatos electrónicos como el celular, la *tablet* o la computadora. De esta manera existe una nueva forma de interactuar y de establecer relaciones personales en el trabajo.

La tecnología de comunicación telefónica celular creada por Martin Cooper inició, en 1973, con la aparición del primer radioteléfono, y ha evolucionado rápidamente desde 1997, con la aparición de los smartphones, a tal punto que hoy en día se puede realizar video llamadas o teleconferencias haciendo uso de estos modernos dispositivos y de algunas aplicaciones muy útiles como el WhatsApp, Messenger, Facebook, Zoom, Google meet, entre otras, facilitándonos la comunicación y convirtiéndola en permanente, duradera, oportuna; aunque hay quienes afirman que también se convirtió en una comunicación fría o carente de la sensibilidad humana que otorga la interacción cara a cara entre personas.

Pañuela, Patemina, Moreno, Camacho, Acosta y De León (2014), en su investigación: El uso de los smartphones y las relaciones interpersonales de los jóvenes universitarios en la ciudad de Barranquilla, concluyeron que: los smartphones han revolucionado las formas de comunicación y, haciendo un balance de su impacto, afirman que sus efectos positivos sobre las relaciones interpersonales pesan más que los negativos. La investigación destaca que en los conflictos que afectan a las mujeres predominan aquellos originados por los problemas con los padres, hermanos y amigos; en cambio, en los conflictos de pareja hay una alta incidencia de aquellos motivados por la incomodidad que genera en uno, el uso del teléfono que hace el otro, durante un encuentro presencial. Los autores del estudio recomiendan establecer normas sociales para el uso apropiado del teléfono celular durante las reuniones cara a cara. Por otro lado, la investigación constata que, entre los jóvenes universitarios, el teléfono celular es una herramienta importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, se reconoce la necesidad de profundizar en las investigaciones referidas a la modificación de las conductas sociales vinculadas al uso de los teléfonos inteligentes, profundizando en los factores sociales y psicológicos que influyen sobre el desarrollo de comportamientos adictivos. También se recomienda analizar el impacto del uso excesivo de estos teléfonos, sobre la salud física de los estudiantes.

Como se puede observar, ha quedado demostrado en algunos estudios que el uso de los celulares, ayudados por aplicaciones y redes sociales, ha logrado fortalecer las relaciones personales en un grupo de personas adultas. Sin embargo, queda claro que se manifiesta incomodidad cuando se participa de una reunión presencial y algunos individuos optan por preferir atender el celular en lugar

de atender a la conversación. Esto indica que el ser humano sigue prefiriendo la interacción presencial frente a la que se pueda realizar a través de un aparato tecnológico. Por otro lado, se ha comprobado que estas herramientas tecnológicas y virtuales ayudan de manera positiva con el proceso educativo de una persona, siempre y cuando exista la guía adecuada, pero también queda claro que el uso excesivo de ellas origina adicción.

En la presente tesis se propone conocer cómo inciden estas herramientas tecnológicas (TIC) en el fortalecimiento de las relaciones personales en el ambiente laboral, dado que el contexto de la actual crisis sanitaria producida por la pandemia del COVID-19 nos ha obligado a estar confinados por mucho tiempo y, sobre todo, a realizar la labor docente y administrativa de las escuelas, de un modo 100% virtual. Los resultados de este estudio serán útiles para tomar acciones que beneficien la interacción social y laboral de las personas, en la crisis sanitaria actual.

2.5.4. Concepto de la dimensión: autorrealización

Bernal (2009) sobre el concepto de autorrealización, plantea lo siguiente:

La «autorrealización» se ha considerado, por lo general, como tendencia básica de la vida humana consistente en la mayor realización posible de las potencialidades únicas de la persona, de todo aquello que esa persona singular puede llegar a ser. Las teorías humanistas más conocidas parecen converger hacia la noción de «crecimiento» o progresión hacia un estado final ideal (autorrealización). En estas teorías se presupone que el hombre lleva dentro de sí una aspiración a dirigirse hacia significados, valores y fines, traspasando así las fronteras existentes. La exigencia de la trascendencia es experimentada por la persona como inquietud, como carencia de satisfacción, como una pertinaz llamada a ser aquello que aún no se es. (p. 15)

De manera natural, el hombre siempre busca destacar en el grupo al que pertenece y tiende a realizar acciones que le permitan ser el mejor. A esa capacidad de tratar de crecer en todos los aspectos posibles como persona, ciudadano o trabajador, se le llama autorrealización. Es importante mencionar que las ganas de autorrealizarse de una persona, van a depender de diversos factores como la autoestima o la motivación.

El mismo Bernal (2009) indica que, Maslow considera que lograr la madurez personal es autorrealizarse. En la pirámide de las necesidades de la persona, propuesta por Maslow, se observa que sólo después de cubrir las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de reconocimiento, se puede aspirar a alcanzar las necesidades de autorrealización que, según este investigador, le darán la satisfacción de haber cumplido su propósito en esta vida.

(Maslow, 1954, como se citó en Bernal, 2009) considera que una persona ha alcanzado su madurez cuando ha logrado cubrir sus necesidades de autorrealización. Es decir, un individuo se ha autorrealizado cuando sus potencialidades han sido alcanzadas y desarrolladas al máximo, aunque

también indica que esto ocurre raramente. Así mismo, menciona que Maslow identificó 18 características de la persona que ha alcanzado la autorrealización, que son las siguientes:

1. Percepción más adecuada de la realidad
2. Aceptación (de sí mismo, de los demás y de la naturaleza)
3. Espontaneidad, sencillez, naturalidad
4. Concentración en los problemas
5. Necesidad de un espacio privado
6. Autonomía e independencia de la cultura y en las relaciones personales
7. Apreciación clara
8. Experiencia mística, «cumbre» o «límite»
9. Sentimiento de comunidad
10. Relaciones interpersonales profundas y selectivas
11. Estructura democrática del carácter
12. Diferencia entre medio y fin, certeza ética
13. Sentido filosófico del humor
14. Creatividad
15. Resistencia a la adaptación, independencia de la cultura
16. Imperfecciones
17. Valores y autorrealización
18. Eliminación de dicotomías. (p. 16)

Sin embargo, según Bernal (2009) Maslow postula que, las personas difícilmente logran alcanzar el estado final del crecimiento personal o la autorrealización, o dicho de otra manera, es difícil alcanzar la autorrealización ya que cuando se considera haber logrado una meta que podría calificarse como determinante para sentirse autorrealizado, siempre surgirá otra meta nueva. Esto sucede porque la persona nunca llega sentirse satisfecha al 100% con sus logros, razón por la que siempre aparecen motivos para seguir buscando la autorrealización plena.

También se podría considerar que, al alcanzar la autorrealización, se ha consumado la vida humana y ya no hay nada más por lo que se tenga que vivir, luchar, llorar, pelear, soñar o esforzarse. Este sentimiento de vida culminada o consumada, implica que las tendencias básicas (según pirámide de necesidades de Maslow) han sido alcanzadas, aunque unas resulten más satisfactorias que otras, incluso si se ha fracasado en el intento por alcanzarlas, y es que, para lograr la plenitud, implica no solo cumplir las metas sino también experimentar felicidad o dolor por lo vivido.

Por otro lado, en el ambiente laboral, a medida que se interactúa con los compañeros de trabajo y se participa de una serie de experiencias positivas o negativas, nuestra salud mental se puede

ver beneficiada o afectada. Respecto de nuestra salud mental, también se puede hablar de autorrealización.

2.6. Contextualización de la investigación

2.6.1. *Análisis a la Pandemia del COVID-19 y su repercusión en el sector educación del Perú*

La presente investigación se desarrolla en el contexto de la crisis sanitaria y social generada por la pandemia del COVID-19. En diciembre del 2019, la prensa en general daba a conocer al mundo entero sobre la aparición de un nuevo virus, del que se conocía muy poco. A pesar de los vacíos de información de la época, ya se intuía su gran peligrosidad. Los primeros informes dieron a conocer casos de personas que morían con neumonía en Wuhan – China y, en los meses siguientes se conoció de la proliferación inmediata y masiva del Coronavirus o Sars-Cov-2, que causaba enfermedad comúnmente denominada COVID-19.

El 11 de marzo del 2020, el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, declaró que el coronavirus COVID-19 pasaba de ser una epidemia a una pandemia global que afectaría a todos los países del mundo, en consecuencia, todos los gobiernos en todos los niveles de todas las naciones del mundo debían tomar las medidas y precauciones necesarias para proteger a sus ciudadanos.

La Organización Mundial de la Salud (2021) señala que los coronavirus son una gran familia de virus que afectan a personas y animales. Entre los humanos, se conoce que ocasionan infecciones respiratorias que pueden ir desde un simple resfriado hasta enfermedades de mayor gravedad como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SARS). El coronavirus que actualmente afecta a la humanidad es el COVID-19. Sus síntomas más frecuentes son la fiebre, la tos seca y el cansancio. Los pacientes afectados por esta enfermedad también pueden sufrir dolor y congestión nasal, el dolor de cabeza, la conjuntivitis, inflamación de garganta, diarrea, pérdida del gusto o el olfato, erupciones cutáneas y cambios de color en los dedos de las manos o los pies. Estos síntomas suelen comenzar leves y pueden agravarse gradualmente. Algunas de las personas infectadas presentan síntomas levísimos o no los sufren, por lo que se les considera asintomáticos. Muchas de las personas infectadas (casi el 80%) se recuperan en casa sin que hayan sido hospitalizados. Aproximadamente 1 de cada 5 personas que contraen la COVID-19 acaba presentando complicaciones y un diagnóstico grave o muy grave, experimentando dificultades para respirar hasta causar la muerte. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas previas como la hipertensión arterial, los problemas cardíacos o pulmonares, la diabetes o el cáncer tienen más probabilidades de morir. Por eso los médicos recomiendan que las personas de cualquier edad, afectados por fiebre o tos y que respiren con dificultad, sientan dolor u opresión en el pecho o tengan dificultades para hablar o moverse, acudan al médico de inmediato y se aísen por completo, recibiendo su tratamiento en el

confinamiento indicado por las autoridades de salud, ya que la posibilidad de contagiar a otros es muy alta, debido a que este virus se contagia de persona a persona a través de las gotículas que salen expulsadas de la nariz o la boca de un individuo infectado, al toser, estornudar o hablar; e ingresan por la nariz, boca o al tocarse los ojos de la otra persona, por ello se recomienda usar mascarilla en todo momento que se esté expuesto a otras personas, lavarse las manos constantemente por 20 segundos, desinfectar las superficies de los objetos, utilizar protector facial al acudir a lugares concurridos, evitar las aglomeraciones de personas y mantener un distanciamiento social de un metro y medio.

Según el diario Gestión, en el Perú, el Ministerio de Salud reportó que el COVID-19 ingresó al país el 26 de febrero a través de una persona infectada que llegó en un vuelo procedente de España (Europa) y según el diario oficial El Peruano, el 15 de marzo del 2020 fue declarado el estado de emergencia nacional, emergencia sanitaria y aislamiento social o cuarentena. Desde entonces se han ido actualizando las medidas de acuerdo a la emergencia en cada una de las regiones del país. Casi un año después, el 12 de enero del 2021, la ministra de Salud del Perú confirmó que el país se encontraba iniciando la segunda ola de contagios y que hasta esa fecha se habían reportado 39,044 personas contagiadas y 1'073,214 personas fallecidas producto del COVID-19 desde que inició la pandemia en el Perú.

La emergencia sanitaria es más que una tragedia en la salud pública del mundo entero. Al no existir un tratamiento para prevenir y combatir este peligroso virus, los gobiernos del mundo han recurrido a confinamientos sociales, cuarentenas y distanciamiento social, y al cierre de fábricas, tiendas, hoteles, restaurantes, escuelas, aeropuertos, centros culturales y lugares de entretenimiento con la intención de controlar la propagación del contagio. Como consecuencia, las economías de los países se han visto devastadas por la disminución en las demandas de productos que no son de primera necesidad y la catastrófica pérdida de empleos. Con la recesión económica mundial que se avecina, se prevé que los países en desarrollo de América Latina serán los más afectados por la pandemia, creando inestabilidad política y económica.

En el caso específico del sector educativo se ha obligado a que las clases en escuelas públicas y privadas, institutos y universidad se realicen de manera virtual, es decir, a través de un teléfono celular, una computadora o una Tablet, haciendo uso de internet y de algunas aplicaciones como zoom, Google meet, o de redes sociales como WhatsApp, Facebook o Messenger. El Ministerio de Educación del Perú tuvo que implementar, en tiempo récord, una plataforma virtual para la enseñanza-aprendizaje en la educación escolar básica. Esto enfrentó a padres de familia, estudiantes, profesores y al gobierno a un gran reto, pues nunca antes en la historia del Perú se había implementado una nueva estrategia educativa tan dura y urgente, que exacerbó una gran problemática llamada brecha digital.

Se entiende por brecha digital a las desigualdades que surgen porque, en el caso peruano, no todas las personas tienen acceso a la actual tecnología de la comunicación. Este problema afecta

profundamente a los estudiantes, porque no todos, sobre todos los de las zonas rurales, tienen las posibilidades económicas de tener un smartphone, o de tener internet en su celular o en casa, incluso la cobertura de internet no llega a las zonas más alejadas del Perú en donde también hay estudiantes, o incluso muchos de los profesores, que no se encontraban preparados para impartir educación virtual. No se trata solo de un problema económico o técnico, sino también de la falta de conocimientos necesarios para usar positivamente las TIC. Por tanto, la enseñanza escolar durante el año 2020 ha sido producto de marchas y contramarchas causadas por los ensayos, errores y correcciones, para mejorar su organización y aplicación. Esta experiencia ha revelado la urgente necesidad de que el gobierno adopte medidas para reducir la brecha digital y prepararse para afrontar dificultades similares en el futuro.

En referencia a los profesores y directivos de una escuela, se puede decir que el teletrabajo se volvió una nueva y obligada forma de trabajar. Durante la época de confinamiento, las clases y el trabajo administrativo han sido realizados de manera virtual. Las coordinaciones y reuniones con los directivos y otros trabajadores de la escuela también han sido virtuales. La presente investigación busca comparar el clima institucional del colegio, antes y durante el confinamiento establecido por la pandemia del COVID-19, haciendo uso exclusivo de una comunicación e interacción a través de las Tecnologías de la comunicación e información (TIC).

La crisis sanitaria y social, generada por el COVID-19, ha motivado a las autoridades del Ministerio de Educación a escudriñar en otros modelos de enseñanza, como la que se realiza a distancia. Aunque la enseñanza a distancia ya existía desde hace más de un siglo, solo ahora se está realizando de modo generalizado, en amplias regiones del mundo.

La educación a distancia propone tres enfoques distintos de aprendizaje:

- 1) Modalidad semipresencial (blended learning): Se realiza de forma combinada o mixta con actividades presenciales y en línea. Generalmente el blended learning se utiliza para complementar la formación presencial y fortalecer ciertas habilidades, actitudes, competencias o destrezas que no pueden conseguirse en escenarios virtuales de aprendizaje.
- 2) Aprendizaje distribuido: Es un modelo instruccional donde el aprendizaje y la enseñanza ocurren en diferente tiempo y lugar, mediado por herramientas tecnológicas como la multimedia y las redes de computadoras, además el contenido está descentralizado. Esta modalidad puede combinarse con clases en el aula o con cursos a distancia.
- 3) Educación en línea. El desarrollo del e-learning se da completamente en escenarios virtuales donde el tutor hace el seguimiento del estudiante. El acceso a la formación en línea se media por Internet y sus diversas herramientas de comunicación e información. (Morales, 2020, p. 5)

De lo antes estudiado, se puede deducir que el enfoque utilizado durante la pandemia del COVID-19, en el sistema educativo peruano y en todos sus niveles de educación, se desarrolló a través

de los medios de comunicación masivos (radio y televisión) y también hubo clases en línea (e-learning), donde la conectividad lo permitía. Morales (2020) menciona que:

Entre los beneficios del e-learning se encuentra la flexibilidad de tiempo y espacio, brinda mayores oportunidades para acceder a la educación, incrementa la calidad del contenido instruccional, permite el uso de diversos instrumentos de evaluación, favorece el uso de herramientas de simulación y disminuye los costos. Al mismo tiempo, favorece el desarrollo de competencias y destrezas específicas como el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la comunicación efectiva, el pensamiento reflexivo y el estudio autorregulado. (p. 5)

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, en la realidad peruana, la pobreza, la desigualdad y la brecha digital han hecho que los beneficios de este enfoque educativo moderno no puedan ser aprovechados por amplios sectores de la población estudiantil. Al respecto (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo, 2001, citada en Gómez et al, 2018) definen la brecha digital como: “La brecha entre individuos, hogares, negocios y áreas geográficas en diferentes niveles socioeconómicos con respecto a sus oportunidades de acceso a tic y su uso para una amplia variedad de actividades” (p. 3).

La COVID-19 ha originado un cambio importante en todos los aspectos de la vida social, incluyendo aspectos como la política, los hábitos y la cultura y la economía. Ha interrumpido la educación en las escuelas, institutos y universidades obligando a asumir nuevos planteamientos y retos para garantizar la continuación del año escolar, a pesar de la interrupción de las clases presenciales para mantener el aislamiento y distanciamiento social. Esto ha implicado la implementación de plataformas virtuales, la capacitación de profesores y alumnos en una nueva forma de enseñar y aprender.

La coyuntura generada por el COVID-19 ha originado que, muchos de los estudiantes que no reúnen las condiciones mínimas para estudiar de manera virtual, como tener celular o computadora e internet, abandonen las aulas, incrementando la deserción escolar en el país, sobre todo en las zonas rurales.

Después de esta crisis económica, sanitaria, política y social a la que el Perú ha sido expuesto debido al COVID-19, la educación pública evolucionará. Para responder al desafío se deben implementar acciones que ayuden a superar esas falencias que el sistema educativo peruano ha demostrado tener. No se puede seguir permitiendo que exista desigualdad para acceder a la educación, ya que es un derecho fundamental, reconocido por La Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Constitución Política del Perú.

La Comisión Internacional sobre el Futuro de la Educación, creada por la UNESCO en el 2019 y conformada por líderes de opinión del mundo de la academia, la ciencia, el gobierno, los negocios y la educación, elaboraron el informe: *Education in a post-COVID world. Nine ideas for publication*

International Commission on the Futures of Education, que contiene nueve ideas sobre cómo será la educación en el mundo después de la pandemia del COVID-19. Beatríz (2020) las resume e indica de la siguiente manera:

1. Comprometerse a fortalecer la educación como un bien común. La educación es un baluarte contra las desigualdades.
2. Ampliar la noción del derecho a la educación para abordar la importancia de la conectividad y el acceso al conocimiento y la información.
3. Valorar la profesión docente y la colaboración docente.
4. Promover la participación y los derechos de los estudiantes, jóvenes y niños.
5. Proteger los espacios sociales proporcionados por las escuelas a medida que transformamos la educación. La escuela como espacio físico es indispensable.
6. Poner a disposición de profesores y estudiantes tecnologías gratuitas y de código abierto.
7. Garantizar la alfabetización científica dentro del currículo.
8. Proteger la financiación nacional e internacional de la educación pública.
9. La pandemia tiene el poder de socavar varias décadas de avances. Los gobiernos nacionales, las organizaciones internacionales y todos los socios de educación y desarrollo deben reconocer la necesidad de fortalecer los servicios sociales y de salud pública, pero al mismo tiempo, deben movilizarse en torno a la protección de la educación pública y su financiación. (pp. 14-15)

Es importante mencionar que no tener internet, teléfono celular o computadora adecuada para recibir las clases escolares ha significado un incremento en los niveles de estrés de los estudiantes, quienes encuentran muchas dificultades para aprender y participar del proceso enseñanza-aprendizaje impartido por su profesor. Esta situación también genera estrés en los padres de familia, quienes en las zonas de pobreza extrema o en las rurales del Perú, como es el caso de la escuela donde se realiza la presente investigación, se sienten frustrados y desesperados por tratar de adquirir el servicio de internet y los equipos necesarios para que sus hijos estudien, pues la falta de trabajo y dinero no lo permite.

Así mismo, se observa un incremento en los niveles de estrés de los docentes, quienes de pronto tuvieron que aprender nuevas estrategias de enseñanza (estrategias virtuales) y aprender a usar equipos tecnológicos a los que tal vez, antes de la pandemia, no estaban acostumbrados a utilizar con frecuencia.

Frente a los citados desafíos y carencias, es necesario avanzar en la solidaridad global, tal como lo propone la UNESCO, para terminar con los actuales niveles de desigualdad que afectan el ejercicio del derecho universal a la educación. El COVID-19 ha demostrado hasta qué punto los desequilibrios de poder, a nivel local, nacional y global, generan desigualdades que originan una grave violación de

los derechos humanos. Frente a la crisis actual, la Comisión Internacional sobre el Futuro de la Educación pide a los gobiernos del mundo, que asuman compromisos renovados para la cooperación internacional y el multilateralismo, animados por un espíritu de solidaridad global, que debe ser revitalizado por la empatía y la valoración de nuestra humanidad.

2.6.2. La salud mental durante la pandemia

Cuatro meses después de que se declare la pandemia mundial del COVID-19, la enfermedad afectó grandes regiones del mundo, incluida América Latina, por eso se le considera una catástrofe sanitaria, que ha impuesto el desafío más grande que enfrenta la raza humana después de la Segunda Guerra Mundial.

Desde la óptica de la salud mental, el desarrollo de una pandemia origina la perturbación psicosocial de la población afectada, incrementando el riesgo de manejar inadecuadamente la emergencia sanitaria. En consecuencia, se incrementan los problemas, la tensión y los trastornos mentales.

Durante la pandemia actual, muchas personas han tenido que lidiar con familiares contagiados en casa o con amigos y conocidos, que desde sus hogares luchaban o rogaban por atención médica. Es importante recalcar que el precario sistema de salud peruano colapsó en poco tiempo y por esa razón se ha observado, a lo largo del territorio nacional, a muchas personas muriendo por el COVID-19 en las calles, hospitales colapsados, médicos y enfermeras contagiadas, falta de oxígeno medicinal, camas UCI, o respiradores artificiales en los centros médicos. Esta realidad ha golpeado e impactado la sensibilidad de las personas y ha trastocado su susceptibilidad, y es que todos han tenido un familiar, amigo o conocido que ha sido contagiado o ha fallecido por COVID-19. Desde el inicio de la pandemia se ha bombardeado a los ciudadanos con noticias negativas relacionadas a la misma, a través de los noticieros y las redes sociales que se han enfocado en dar información diaria respecto a la precaria realidad del sistema de salud peruano, los nuevos contagios y la creciente cifra de muertos.

La mayoría de los peruanos ha tenido que lidiar con el duelo que implica perder a un ser querido, sumado al dolor del confinamiento, el aislamiento social, el temor a contagiarse y a la preocupación por no tener los recursos suficientes para enfrentar la situación, se comprende que las personas se encuentran en una condición de sobrecarga emocional, que les generan cuadros de inestabilidad emocional y dificultan su trabajo. Ninguna persona que está sometida al estrés, la tensión e inestabilidad emocional puede trabajar rindiendo al 100%. Las secuelas emocionales causadas en pacientes recuperados de COVID-19, y en las personas en general que han experimentado la emergencia sanitaria, dependiendo de su experiencia particular, tienen como resultado a personas que empiezan a enfermar mentalmente, sufriendo depresión, estrés, ansiedad y otros traumas. Tam (2020) al respecto, explica que según los estudios realizados recientemente:

El contexto de COVID-19 y sus medidas de prevención adoptadas (distanciamiento social, cuarentena y medidas protectoras) se asocian a un aumento de sintomatología psiquiátrica, especialmente ansiedad (20-32%), depresión (27%), trastornos relacionados al estrés (6), y TEPT (7%). Una revisión sistemática de múltiples epidemias y pandemias pasadas, observa que, al comparar los resultados psicológicos de las personas en cuarentena versus no cuarentena, los primeros son más propensos a mostrar angustia psicológica, ira, confusión; y entre los estresores estarían el miedo a la infección, frustración y aburrimiento, suministros inadecuados, información inadecuada, finanzas y estigma. Además, se ha visto que mientras más prolongado sea el aislamiento y restricciones, mayor es la frecuencia y gravedad de los síntomas psiquiátricos. (p. 15)

A partir de estas evidencias se puede asegurar que el teletrabajo, o trabajo virtual, realizado por profesores, directivos y trabajadores de una escuela en general, se ha realizado en un contexto cargado de emociones, desgracias, trastornos mentales, estrés, depresión, etc. Afectando profundamente las relaciones personales, el clima institucional y los resultados en el trabajo o servicio educativo brindado.



Capítulo 3

Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Guba y Lincoln (1994) afirman que para entrar al mundo de la investigación hay que definir y conocer el paradigma que orientará el trabajo del investigador.

Según Flores (2004), el paradigma abarca la visión del mundo, el lugar que el individuo ocupa en él, sus creencias y las relaciones de su postura con su entorno, funcionando como una especie de lente que permitirá al investigador ver la realidad desde una determinada perspectiva, por tanto, será él, quien determinará el desarrollo del proceso investigativo. Los cuatro principales paradigmas referidos al proceso de investigación son: positivismo, post-positivismo, teoría crítica y constructivismo, indican Guba y Lincoln (1994).

La presente investigación se enmarca en el paradigma positivista ya que pretende describir, analizar y explicar la realidad con objetividad. Ricoy (2006) indica que este paradigma “se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico” (p. 14). Por tanto, este paradigma se basará en datos estadísticos o numéricos para sustentar la investigación y demostrar la hipótesis.

Tomando como base los fundamentos epistemológicos de este modelo investigativo, el presente estudio se diseñó para conocer objetivamente la percepción del clima institucional por parte del personal directivo, docente, administrativo y de servicio que labora en la institución educativa pública Andrés Avelino Cáceres, comparando la percepción de los citados trabajadores, antes y durante el confinamiento establecido por el gobierno de turno, como medida restrictiva para frenar el avance de los contagios ocasionados por la pandemia del COVID-19 en el Perú.

El enfoque asumido en la presente investigación es el cuantitativo, puesto que se aplicó una encuesta para recoger los datos. Esta información fue procesada con la ayuda del software SPSS, que a partir de los datos ingresados generó tablas y gráficos estadísticos que luego fueron analizados e interpretados para convertirlos en información literal y validar o descartar la hipótesis planteada. Gracias a este proceso se pudo responder a las cuestiones que dieron inicio a esta tesis. Es oportuno precisar que, el enfoque cuantitativo de la investigación utiliza la recolección de información para comprobar la hipótesis planteada mediante la aplicación de herramientas estadísticas, basadas en mediciones cuantitativas que permitirán al investigador identificar patrones de comportamiento y comprobar los diversos fundamentos teóricos existentes que expliquen dichos patrones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La línea de investigación de este trabajo es la de Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, en el campo Clima Institucional, ya que se quiere conocer la percepción de este clima por parte de los trabajadores de la escuela Andrés Avelino Cáceres, antes

y durante el confinamiento, para disponer de información que permita proponer acciones orientadas a mejorar el clima existente en la mencionada institución.

Finalmente, esta investigación es de tipo transversal y descriptiva, porque se recolectaron los datos en una sola encuesta, con el propósito de describir la variable Clima Institucional y sus respectivas dimensiones: Comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización.

3.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por 28 docentes, 2 trabajadores administrativos, 2 trabajadores de servicio y 1 directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres-Km 50 del distrito de Chulucanas.

Se trabajó con una muestra de tipo intencional porque se buscó conocer el clima institucional percibido por el personal que labora en la mencionada institución educativa antes y durante el confinamiento impuesto para prevenir la propagación del COVID-19. La muestra, estuvo conformada por 27 docentes, 2 personal administrativo, 2 personal de servicio y 1 directivo, de los cuales 12 son varones y 20 mujeres, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Población y muestra

Sujetos	Población			Muestra		
	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
Directivos	01	00	01	01	00	01
Docentes de Primaria	01	13	14	00	13	13
Docentes de Secundaria	08	06	14	08	06	14
Personal Administrativo	01	01	02	01	01	02
Personal de Servicio	02	00	02	02	00	02

Fuente: elaboración propia.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño utilizado en esta investigación es el de tipo encuesta. Al respecto (García, Ibáñez y Alvira, 1993, citados en Casas, Repullo y Donado, 2003), definen la encuesta como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (p. 527)

La calidad de una investigación académica depende de que sus instrumentos de medición puedan ser efectivamente validados. Mc Millan y Schumacher (2005) explican que, en una investigación de tipo cuantitativo, se debe observar dos tipos de validez: interna y externa. En esta tesis, la validez interna estuvo asegurada en primer lugar, porque el instrumento fue diseñado y validado en una investigación previa realizada por Rosa María García Alvaro, quien realizó una investigación denominada: Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa

Particular "Innova Schools" Los Olivos-UGEL 02 – Rímac en el año 2017 y cuyo objetivo era determinar la relación que existe entre el clima institucional y desempeño docente de la Institución educativa objeto de estudio; luego, se ha realizado una adecuación del instrumento, modificando la redacción de algunos ítems y se le ha sometido al juicio de 3 expertos para validar la consistencia interna entre la variable y sus dimensiones a fin de aplicarla en esta investigación.

La validez externa se ha constatado al momento de describir a los sujetos de la investigación, a partir de las variables sociodemográficas como edad, sexo, situación laboral, años de servicio y cargo en la institución. Es oportuno precisar que, aunque las investigaciones de tipo cuantitativo buscan la generalización de sus resultados, en el caso específico de esta tesis, más que generalizar los resultados, se trataba de profundizar en el conocimiento de la realidad de la institución educativa donde se desarrolló el trabajo.

A continuación, se detallan las fases del diseño que se siguieron en la presente investigación:

1. Seleccionar los objetivos: de acuerdo a la problemática descrita en el primer capítulo de esta tesis, se formuló la pregunta de investigación y a partir de ella se determinaron tanto el objetivo general como los objetivos específicos y se planteó la hipótesis de la investigación; estos elementos se encuentran en la matriz de la investigación (matriz de consistencia), que se puede observar en el apéndice 1.
2. Concretar la información: se partió de una revisión bibliográfica para conocer los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, a fin de orientar el trabajo. La lectura de la bibliografía aportó información que resultó valiosa para el diseño y la redacción del marco teórico en el que se fundamenta esta investigación.
3. Definir la población objeto: la población estuvo conformada por 33 trabajadores (28 docentes, 02 trabajadores administrativos, 02 trabajadores de servicio y 01 directivo) que desarrollan sus labores en la institución educativa estatal Andrés Avelino Cáceres - Km 50. Como todos ellos son miembros del grupo de WhatsApp institucional, se les envió una invitación a través de este medio, animándolos a participar en la investigación. El director de la escuela apoyó la realización de esta tesis enviando la invitación y promoviendo la participación de los trabajadores, en la encuesta. Es importante mencionar que como docente del colegio donde se desarrolla esta investigación, el autor de la presente tesis es integrante del equipo de 33 personas que laboran allí. Considerando que él no puede ser juez y parte ha sido excluido de la muestra. Por tanto, la muestra estuvo conformada por 32 trabajadores (27 docentes, 02 trabajadores administrativos, 02 trabajadores de servicio y 01 directivo).
4. Disponer de los recursos: la viabilidad de este trabajo de tesis fue asegurada gracias a los factores siguientes:

- El director general del colegio, Mgtr. Benjamín Velásquez Gutiérrez, no se limitó a autorizar la realización de la investigación en la escuela que él dirige, sino que la promovió porque considera que los resultados del estudio le pueden proporcionar información útil para la mejora de la institución y para el investigador.
 - Se contó con los recursos tecnológicos necesarios para procesar los datos recopilados, como el programa SPSS para el tratamiento estadístico y Google Drive, para la aplicación del cuestionario, vía Internet. También se utilizó el WhatsApp para contactar a los participantes de la encuesta y bases de datos como el repositorio PIRHUA, Dialnet y Redinet, que permitieron recoger teoría para elaborar el marco teórico.
5. Elegir el tipo de encuesta: la encuesta aplicada en el presente trabajo se extrajo de la investigación titulada: Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa Particular “Innova Schoools” Los Olivos-UGEL 02 - Rímac, realizada en la ciudad de Lima en el año 2017 por Rosa María García Alvaro, quien a su vez tomó y modificó la encuesta de José Loayza.
La encuesta diseñada por García y que ha sido adecuada, modificando la redacción de algunos ítems, para ser utilizada en la presente tesis, se encuentra en el anexo 1.
 6. Seleccionar el método de análisis de datos: para cumplir los objetivos de la investigación ha sido necesario describir los resultados de la información estadística que fue procesada a través del programa SPSS, permitiendo mostrar frecuencias, porcentajes con sus respectivas medias y desviaciones típicas; estos resultados fueron el producto de la información obtenida por la encuesta, para presentarlos se utilizó tablas y figuras, que comparan las distintas variables de control haciendo aflorar las relaciones que existen entre ellas. La fiabilidad de todo el instrumento de medida y de cada una de sus dimensiones ha sido aprobada mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, que ha resultado en la mayoría muy bueno.
 7. Revisar la encuesta: La encuesta fue revisada y aprobada por tres expertos. El primero de ellos fue el doctor en ingeniería de procesos y sistemas (categoría monge III), Edilberto Horacio Vásquez Díaz, docente principal de la facultad de ingeniería de la Universidad de Piura, el segundo fue el doctor en ingeniería de telecomunicaciones, Justo Ernesto Oqueli Cabredo, docente principal de la facultad de ingeniería de la Universidad de Piura y el tercero fue el doctor en tecnologías energéticas y ambientales para el desarrollo, Mario Daniel Marcelo Aldana, docente principal de la facultad de ingeniería de la Universidad de Piura. Las fichas de validación que corroboran la aprobación de la encuesta por parte de los expertos, se pueden consultar en el anexo 2.
 8. Seleccionar la muestra: Considerando la naturaleza y los objetivos de la investigación, al seleccionar la muestra se consideraron los recursos disponibles y la población objeto de estudio, que estaba formada por 33 trabajadores de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres - Km 50. En una de las reuniones virtuales con todos los trabajadores de la escuela, el director informó

a todos, respecto a la investigación que se estaba realizando y les explicó la importancia de este estudio. Luego les anunció la fecha en que recibirían un WhatsApp con el enlace del cuestionario y los animó a responderlo y aportar, en el plazo establecido, toda la información que les fuera solicitada. Así mismo les indicó que la encuesta debería ser resuelta en el plazo máximo de una hora, porque una vez transcurrido ese tiempo, el sistema procedería a cerrar o bloquear las participaciones en Google Drive.

9. Aplicar la encuesta: Los encuestados accedieron al cuestionario a través de una dirección electrónica que se les envió por medio del WhatsApp, por lo tanto, fue autoadministrado, es decir cada uno de ellos lo resolvió utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC), sin que ninguna persona física les plantee las preguntas de modo verbal. El proceso de aplicación se realizó durante el mes de noviembre del año 2020 y contó con la participación de todos los miembros de la muestra (32 trabajadores).
10. Codificar los datos: Con la creación de un archivo en Excel para ingresar las respuestas conseguidas se inició el proceso de registro y codificación de datos. Luego, usando la escala de Likert, a cada respuesta se le asignó un valor numérico. Del mismo modo se procedió a codificar los datos correspondientes a las variables sociodemográficas, y se creó una base de datos con el programa SPSS, que se puede encontrar en el apéndice 3.
11. Analizar los resultados: Para obtener los resultados de la tesis, se interpretó la información de las tablas y de los gráficos estadísticos. Luego, se procedió a analizar y discutir la información, comparándola con las teorías estudiadas en el Marco Teórico, finalmente esta información fue el insumo para elaborar las conclusiones de la presente tesis de maestría.
12. Elaborar el informe: El informe está organizado en cuatro capítulos. El primero explica el planteamiento del problema y formula la pregunta de investigación a través de una interrogante que refleja claramente lo que se quiere estudiar. Aquí se incluyen los objetivos, las hipótesis, la justificación y los antecedentes del estudio. En el segundo capítulo, titulado “El clima institucional antes y durante el confinamiento 2020”, se desarrolló el marco teórico, explicando todos los fundamentos epistemológicos que sustentan este trabajo. El tercer capítulo explica la metodología a aplicar y el cuarto capítulo se refiere a la interpretación y el análisis de la información recopilada por el cuestionario aplicado. A partir de los resultados se arribaron a las conclusiones y recomendaciones que permitieron concluir el trabajo de la tesis.

3.4. Variables y dimensiones de la investigación

Tabla 3

Variables, dimensiones e indicadores de la investigación

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Institucional	a) Comunicación	Comunicación asertiva y saludable Comunicación empírica y saludable
	b) Ambiente laboral	Buenas relaciones laborales Compromiso de la escuela con el desarrollo y beneficio del trabajador
	c) Relaciones personales	Relaciones profesionales e identidad institucional Reconocimiento y capacitación al cuerpo docente
	d) Autorrealización	Docentes proactivos Autoformación académica Proyección académica 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 creado por José Loayza el mismo que fue analizado y contextualizado con el objetivo de conocer la percepción del clima institucional que tienen los trabajadores de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres-Km 50 del distrito de Chulucanas. La técnica de encuesta es muy utilizada como instrumento de recolección de datos para la realización de una investigación, ya que facilita la obtención de información relevante con rapidez y eficacia.

El instrumento fue validado mediante la técnica de Juicio de expertos. Al respecto, Robles y Rojas (2015) manifiestan que:

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008:29). Tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran. (p. 2)

A continuación, se presenta la tabla 3 indicando el puntaje de validación otorgado por los expertos y que ha permitido comprobar que el instrumento está bien diseñado:

Tabla 4

Puntaje de validación del instrumento

Nombre del experto	Puntaje de la validez
Dr. Edilberto Horacio Vásquez Díaz	1,00
Dr. Mario Daniel Marcelo Aldana	1,00
Dr. Justo Ernesto Oquelis Cabredo	1,00
Total del puntaje otorgado a la validez del instrumento	3,00

Fuente: elaboración propia.

Para conocer la confiabilidad del instrumento se estimó el parámetro de los valores del alfa de Cronbach cuyo resultado fue igual a 0,978 en todos los ítems del cuestionario, tal y como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5

Confiabilidad del Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,978	54

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos resultados se puede considerar que los ítems planteados son aceptables para medir cada una de las dimensiones de la variable clima institucional que usamos para analizar el caso de la Institución Educativa Estatal Andrés Avelino Cáceres-Km 50.

El instrumento usado para recopilar los datos constó de dos partes. La primera fue destinada a recoger los datos sociodemográficos de los sujetos de investigación, como: edad, sexo, años de experiencia, nivel en que trabaja y cargo. Para poder procesar estos datos con el programa SPSS.

La segunda parte del cuestionario estuvo diseñada con una escala de Likert y constó de 27 preguntas referidas a 04 dimensiones: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. Aquí, los encuestados respondieron sobre preguntas relativas a su grado de conformidad con el clima institucional, medidos a través de una escala de valoración que ofrecía cinco opciones: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, donde nunca reflejaba el mayor nivel de disconformidad y siempre se aplica a la máxima satisfacción. Estas escalas fueron codificadas a través

de números, para facilitar su procesamiento en la base de datos diseñada con el paquete estadístico SPSS. En la siguiente tabla se puede apreciar los códigos otorgados a cada calificación:

Tabla 6

Códigos aplicados a la escala de Likert

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Para administrar la encuesta se utilizó el servicio de Google Drive, que permite al investigador elaborar la encuesta y enviarla a los encuestados a través de una dirección electrónica o link, donde sus respuestas se van almacenando automáticamente. Es oportuno precisar que los maestros pudieron contestar la encuesta, en un periodo de tiempo limitado: desde las 6:30 am hasta las 10:00 pm del día 10 de diciembre del año 2020. Pasada esa fecha, el cuestionario fue retirado y se inició el trabajo de codificación.

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones con los ítems que evalúan cada una de ellas.

Tabla 7

Dimensiones e ítems del cuestionario aplicado

Dimensión	Ítem
Comunicación	1. El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva.
	2. Las autoridades administrativas mantienen una comunicación fluida con los docentes.
	3. En la institución, el docente fomenta la comunicación con los demás, a través del diálogo, respetando las diferencias individuales.
	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. Usted maneja una comunicación saludable con los estudiantes del aula.
Ambiente laboral	7. Usted ejerce la función docente en armonía con el carácter propio de la institución y su reglamento interno, de acuerdo con las condiciones estipuladas en su contrato laboral.
	8. El director y coordinadores practican un trato justo y respetuoso con el cuerpo docente de la institución.
	9. Usted utiliza los medios materiales e instalaciones de la institución en su función de docente, con arreglo a las normas reguladoras de su uso.
	10. Usted cree que percibe un honorario justo correspondiente a su contrato de trabajo.

	11. La Institución privilegia la vivencia de una auténtica “espiritualidad cristiana”.
	12. La Institución facilita, dentro de las finalidades y posibilidades, la asistencia a cursos, reuniones, etc, que redunden en beneficio de su perfeccionamiento profesional y la calidad de su labor docente.
Relaciones personales	13. Los docentes de la Institución demuestran una actitud de iniciativa e integración.
	14. Los docentes de la Institución mantienen relaciones de cooperación recíproca.
	15. Los docentes y los administrativos están identificados con los logros de la Institución.
	16. La Institución conforma un cuadro de docentes con grados de Maestría y Doctorado.
	17. La Institución promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes.
	18. La Institución capacita o busca la capacitación de los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual.
Autorrealización	19. Usted se encuentra motivado para el perfeccionamiento continuo.
	20. Usted se preocupa por su autoperfeccionamiento docente.
	21. Usted es consciente de la necesidad de continua actualización científica.
	22. Usted se forma y actualiza en los aspectos didácticos de la enseñanza de su materia o grado.
	23. A usted le preocupa la mejora de la calidad de su enseñanza.
	24. Usted colabora con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza.
	25. Usted 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: García, R. (2017), p. 98.

3.6. Procedimientos para la organización y análisis de la información

Los datos obtenidos gracias al cuestionario aplicado a través de google drive, se trasladaron a una hoja de cálculo de Microsoft Excel para luego, codificar y procesar la información con ayuda del SPSS. Las tablas de frecuencia y los gráficos de barras resultan del procesamiento de la información estadística que ha sido ingresada al programa.

Con ayuda de los recursos tecnológicos arriba mencionados, se obtuvo lo siguiente:

- a. Gráficos estadísticos: son figuras cuya función es presentar visualmente la información cuantitativa, para que el lector pueda interpretarla rápidamente, por ejemplo, los datos mostrados en las tablas de frecuencia y las variables sociodemográficas.

- b. Cuadros estadísticos: Se trata de tablas que resume la información organizándola en filas y columnas, para facilitar la lectura de los datos obtenidos.



Capítulo 4

Resultados de la investigación

En el presente capítulo se describe el contexto socioeconómico de la escuela Andrés Avelino Cáceres, cuyos trabajadores son el objeto de estudio de esta tesis. Así mismo, se interpretan tanto los resultados de las variables sociodemográficas: sexo, edad, situación laboral, años de servicio y cargo en la institución, como los resultados de las dimensiones: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. Finalmente se discute la información que ha revelado el estudio de las cuatro dimensiones citadas anteriormente.

4.1. Descripción del contexto de la investigación

La Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres”, del centro poblado Km 50, del distrito de Chulucanas, en la provincia de Morropón, surgió en los años 50, por iniciativa de los padres y madres de familia, quienes solicitaron el apoyo de la hacendada, doña Emilia Gonzáles Orbegoso de Barúa, para contratar los servicios de la profesora Srta. Teresa Granadino. Ella comenzó dictando clases a unos 60 estudiantes de diferentes grados, que estaban reunidos en una sola aula, ubicada en la hacienda de su propiedad.

Los padres formaron el primer “Patronato Escolar”, para gestionar el reconocimiento oficial de los estudios de sus hijos, a través de la Escuela Mixta Fiscalizada N°219, creada en 1958, con sede en la ciudad de Chiclayo. La escuela, que comenzó a funcionar en la hacienda Huápalas, fue trasladada al Km. 50, que, por su ubicación geográfica estratégica, resultaba un lugar más accesible para los niños de los poblados rurales aledaños. Posteriormente, los padres formaron el segundo Patronato Escolar para gestionar ante el Ministerio de Educación, la apertura de la primaria completa, en 1960. En 1981 se creó el nivel secundario. Luego, el 31 de agosto 1995, se fusionaron los dos niveles, primary y secundario, mediante la R.D. N°1980, naciendo así la I.E. Andrés Avelino Cáceres que actualmente conocemos.

Es oportuno precisar que la preocupación de los padres de familia que promovieron la creación de la escuela en 1950, se enmarca en el contexto de una creciente toma de conciencia a nivel nacional, respecto a la importancia de la educación para mejorar las condiciones de vida de las personas. Al respecto, el antropólogo peruano Carlos Iván (Degregori, 2013, p. 218) explica que ese cambio se dio porque entre los años 1920 y 1960, los campesinos, que en su mayoría tenían un profundo arraigo cultural andino (entendiéndose como tal a los descendientes del imperio incaico, tanto en la costa y sierra peruana) cambiaron el Mito del Inkarrí por el Mito del Progreso. Según la versión más conocida de este mito, los españoles decapitaron al inca y “enterraron su cabeza en Cusco, pero ella sigue viva y por debajo de la tierra le está creciendo el cuerpo. Cuando esté completo, Inkarrí regresará para restaurar el Tahuantinsuyo” (Távora, 2020, p. 20).

Por otro lado, el mito del progreso explica que las personas que no saben leer y escribir, viven en la oscuridad y la escuela es fundamental para lograr la luz. Que el Mito del Inkarrí fuera sustituido por el del progreso, entendiendo como tal, a la búsqueda de mejores condiciones de vida, es importante porque implica un cambio de idiosincrasia que permite explicar la preocupación que surgió en el siglo XX, por lograr la educación universal en el Perú, ya que el eje central del Mito del Progreso, “según los antropólogos, es la concepción de la educación como arma para luchar contra la pobreza y para lograr el bienestar” (Távora, 2020, p.20). Es decir, según Degregori, amplios sectores de la población dejaron de soñar con una vuelta al pasado incaico para asumir los retos del mundo actual, a través de la educación. En este contexto se comprende la creación de la escuela del Km 50, en cuyo mantenimiento y crecimiento, los padres de familia han tenido un rol protagónico, desde la década de los años cincuenta del siglo pasado hasta hoy.

Actualmente, la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres-Km 50, cuenta con 01 director, 14 profesores en el nivel primaria, 14 profesores en el nivel secundaria, 01 secretaria, 01 auxiliar, 02 trabajadores de mantenimiento y limpieza. Se estima que su población estudiantil llega a 480 estudiantes, quienes al retornar a la presencialidad podrán recibir sus clases en una moderna infraestructura que, destaca entre las más modernas escuelas de la región Piura y que ha sido construida a lo largo del año 2020, durante el confinamiento decretado por la pandemia. Respecto a los sujetos de investigación, se observa que hay concordancia entre la jerarquía que los miembros del grupo tienen en su trabajo y la condición socioeconómica en la que viven. Es decir, los directivos y profesores pertenecen a una condición socioeconómica media, mientras que la condición socioeconómica va disminuyendo gradualmente entre el personal administrativo y el personal de servicio. Desde el punto de vista académico la situación es heterogénea, debido a que la mayoría de docentes son licenciados en educación y sólo un grupo reducido de docentes tienen maestría.

Hoy, el principal objetivo de la escuela es formar íntegramente a sus estudiantes con una educación de calidad, basada en valores, que les permita lograr una visión emprendedora, acorde a las nuevas necesidades de aprendizaje, en las que se tiende a priorizar la formación científica, humanística y el desarrollo de un conjunto de actividades a favor del fortalecimiento pedagógico, las artes y la educación física. Entre sus objetivos específicos, para los fines de la presente tesis, destaca el establecimiento y fomento del buen clima institucional entre los integrantes de la comunidad educativa, a través de la comunicación y diálogo asertivo.

A lo largo del 2020 han sido solucionados los problemas de infraestructura que afectaban a la escuela objeto de la presente investigación. Ahora quedan pendientes los problemas relativos a la formación académica y capacitación del personal docente de la institución. En este sentido, la escuela propone la actualización de sus docentes respecto al conocimiento del Currículo Nacional de Educación Básica y el uso de herramientas y estrategias virtuales para utilizar en el proceso de enseñanza-

aprendizaje. También, se considera necesario promover la especialización y el estudio de maestrías y doctorados entre la plana docente y administrativa. Los expertos en educación consideran que la mayor formación y especialización de los trabajadores contribuye a alcanzar la autorrealización, que comprende aspectos académicos -tener una formación que de solidez a su ejercicio profesional- y personales, que implican desde sentirse más reconocidos y valorados, hasta tener un mejor criterio a la hora de plantearse cuestionamientos éticos. La atención de ambos aspectos permite mejorar la comunicación y, por tanto, cultivar un ambiente laboral positivo, que permita tener un clima institucional de calidad.

4.2. Resultados de la información sociodemográfica

4.2.1. Resultados de la variable: sexo

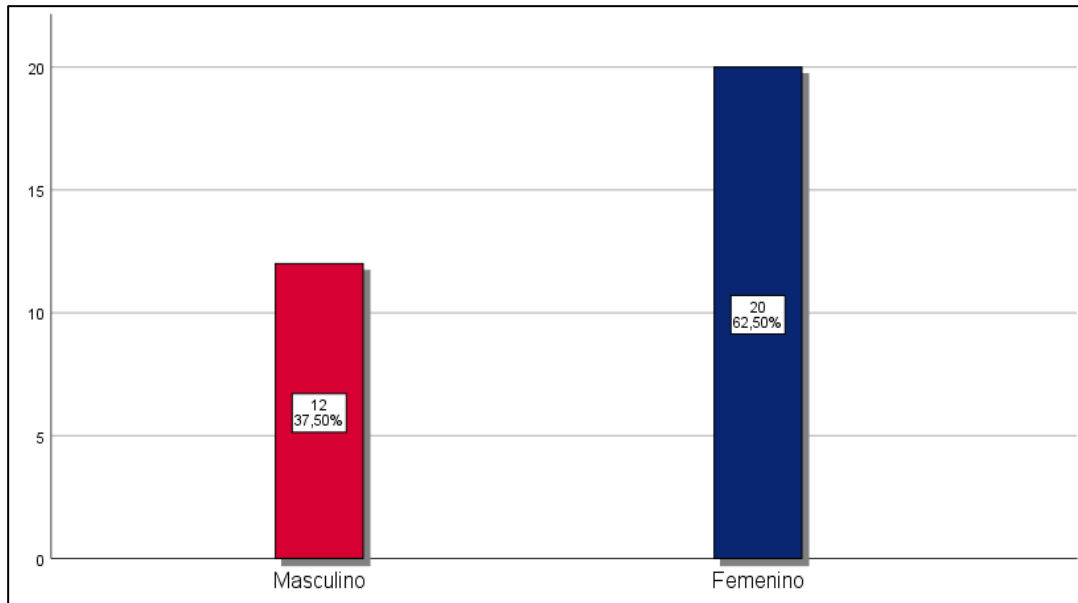
Como se puede observar en la tabla 8 y en la figura 2, el análisis de la muestra revela que, en la institución educativa que es objeto de esta investigación, predomina la población femenina. Es importante mencionar que la totalidad de trabajadores, a excepción de uno, el investigador de la presente tesis, participan como encuestados. Los resultados de esta investigación indican que el 62,5% de los encuestados son mujeres y el 37,5% son varones.

Tabla 8

Sexo de la muestra de estudio

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	12	37,5
Femenino	20	62,5
Total	32	100,0

Fuente: elaboración propia.

Figura 2*Sexo de la muestra de estudio*

Fuente: elaboración propia.

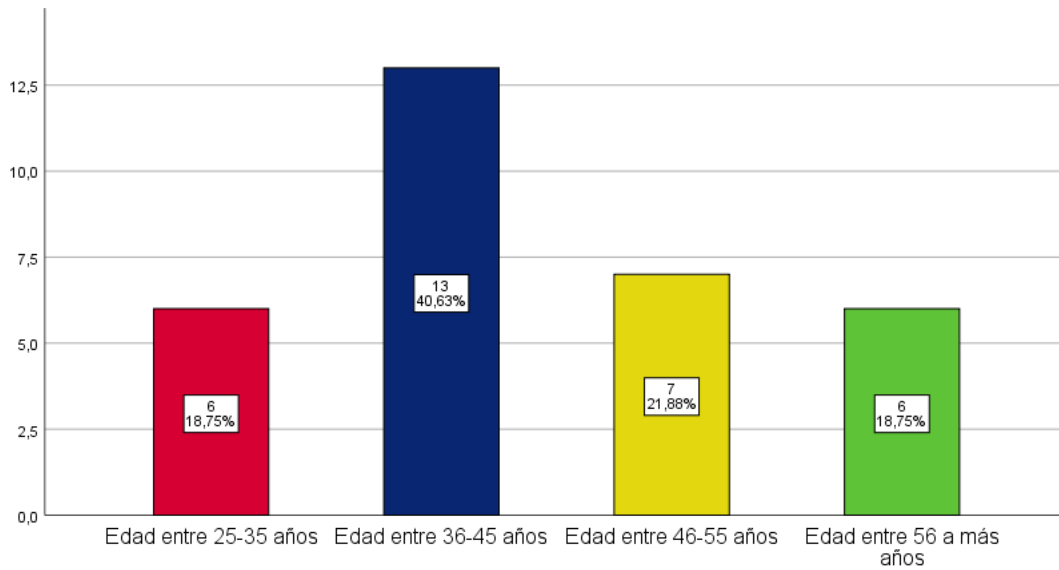
4.2.2. Resultados de la variable: edad

La tabla 9 y la figura 3 nos brindan información referente a la edad predominante entre los miembros de la muestra, que son los trabajadores encuestados. Se ha constatado que el 59,4% de la población total encuestada, es decir, la mayoría de los trabajadores, son jóvenes de 25 a 45 años y el 40.7% son mayores de 46 años. El porcentaje mayoritario de jóvenes entre los trabajadores beneficia a la institución educativa porque le permite contar con un equipo de trabajo que, por su edad, está más familiarizado con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que son necesarias para desarrollar un trabajo remoto.

Tabla 9*Edad de los encuestados*

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
Edad entre 25-35 años	6	18,8
Edad entre 36-45 años	13	40,6
Edad entre 46-55 años	7	21,9
Edad entre 56 a más años	6	18,8
Total	32	100,0

Fuente: elaboración propia.

Figura 3*Edad de los encuestados*

Fuente: elaboración propia.

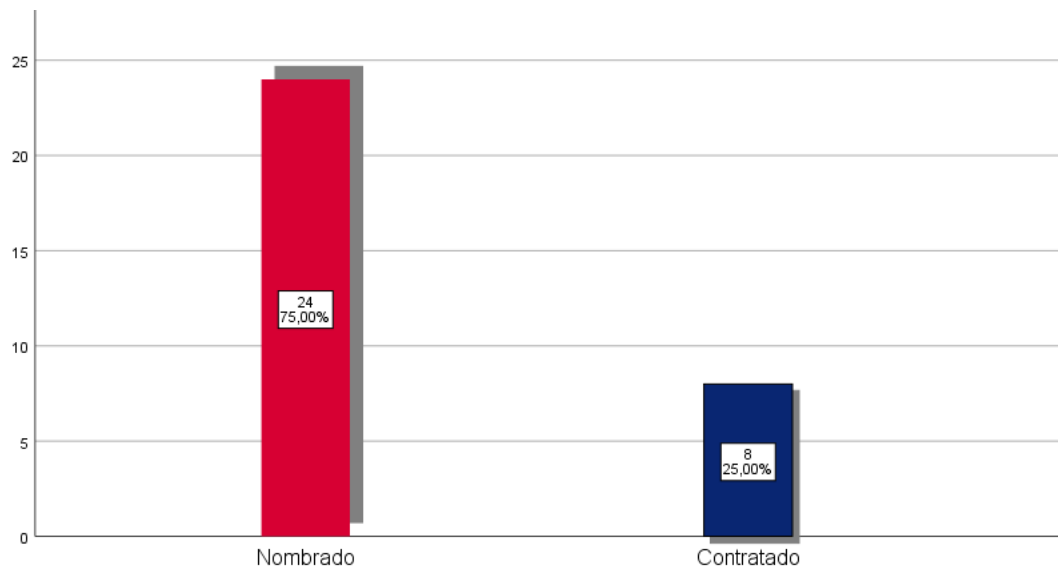
4.2.3. Resultados de la variable: situación laboral

Según las dos modalidades de contrato permitidas actualmente en la educación pública, la situación laboral de los docentes puede presentar dos opciones: el profesor es contratado por un año y accede a todos los derechos laborales que proporciona la ley o puede ser nombrado, es decir, que cumpliendo lo establecido en la nueva Ley de la carrera pública magisterial (sólo para docentes), inicia una trayectoria de trabajo que está formalmente regulada bajo criterios de meritocracia. Por otro lado, el personal no docente de la IE Andrés Avelino Cáceres, también pueden ser contratados o nombrados, aunque no siguen la Carrera pública magisterial. Como se observa en la tabla 10 y en la figura 4, se puede indicar que el 75% de los trabajadores de la escuela objeto de esta investigación, son nombrados y el 25% son contratados.

Tabla 10*Situación laboral de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	24	75,0
Contratado	8	25,0
Total	32	100,0

Fuente: elaboración propia.

Figura 4*Situación laboral de los encuestados*

Fuente: elaboración propia.

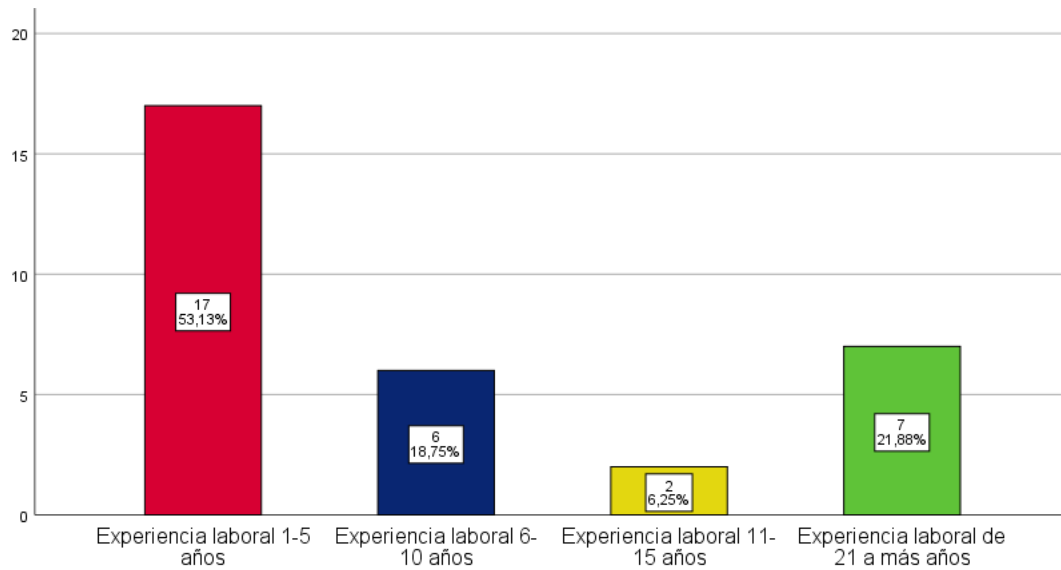
4.2.4. Resultados de la variable: años de servicio

Para poder brindar un servicio de calidad se considera necesario que el trabajador posea amplio conocimiento de las tareas que realiza y experiencia laboral, la misma que se gana a través del tiempo, por eso, la variable años de servicio constituye un indicador respecto a la *expertise* de cada uno de los integrantes de la muestra de la presente tesis. En la tabla 11 y en la figura 5 se puede identificar que la mayoría de los trabajadores, es decir el 53,1% tienen entre 1 a 5 años de experiencia laboral, por lo tanto, más de la mitad de ellos son personas que están adquiriendo experiencia en sus puestos de trabajo. Por otro lado, el 18,8% tiene entre 6 a 10 años de experiencia laboral, el 6,3% tiene entre 11 a 15 años de experiencia y finalmente un considerable 21,9% tienen de 21 a más años de experiencia laboral.

Tabla 11*Años de servicio de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia laboral 1-5 años	17	53,1
Experiencia laboral 6-10 años	6	18,8
Experiencia laboral 11-15 años	2	6,3
Experiencia laboral de 21 a más años	7	21,9
Total	32	100,0

Fuente: elaboración propia.

Figura 5*Años de servicio de los encuestados*

Fuente: elaboración propia.

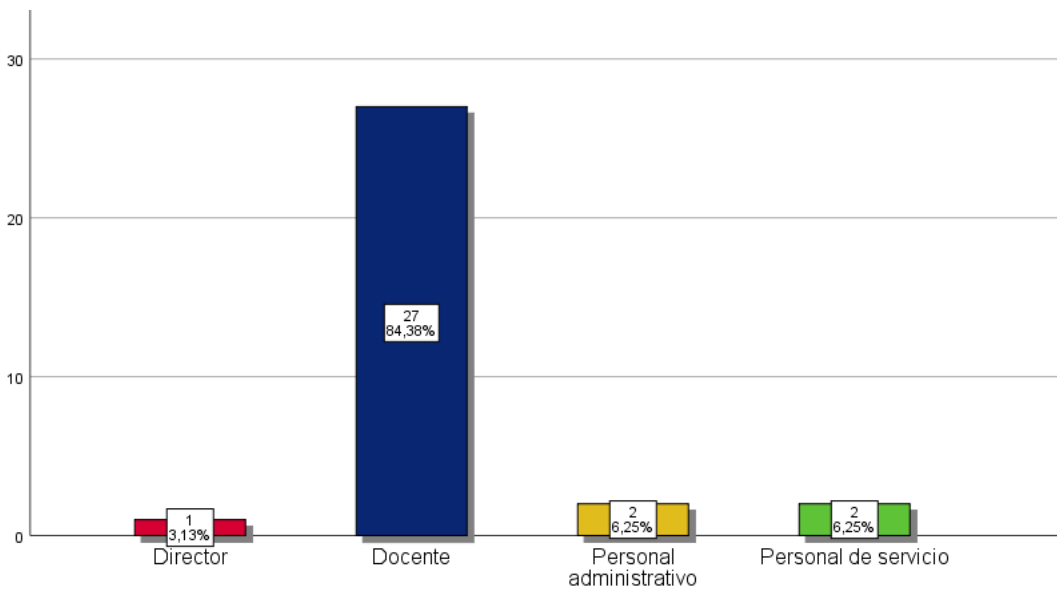
4.2.5. Resultados de la variable: cargo en la institución educativa

En una institución educativa, como en toda organización, existen diferentes niveles jerárquicos, que dependen de las funciones que cada trabajador cumple, de acuerdo al cargo que ostenta. En el caso que se investiga, el director es la principal autoridad dentro de la escuela; en el segundo nivel de jerarquía se encuentran los docentes y sus coordinadores; en el tercer nivel, el personal administrativo y en un cuarto nivel se podría ubicar al personal de servicio. Este orden jerárquico permite que los trabajadores tengan conciencia de las distintas funciones que a cada uno corresponde realizar y facilita la toma de decisiones. Es importante mencionar que este orden jerárquico no desmerece la importancia de ningún trabajador, puesto que cumplen funciones indispensables para la buena marcha de la institución. Haciendo la comparación, se puede decir que una escuela es como una máquina que necesita del correcto funcionamiento de todas sus partes, para poder lograr su objetivo. La tabla 12 y la figura 6 muestran que en la escuela objeto de esta investigación, la mayor cantidad de trabajadores son docentes (84,4%), un director (3,1%), dos administrativos (6,3%) y dos trabajadores de servicio (6,3%).

Tabla 12*Cargos de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Director	1	3,1
Docente	27	84,4
Personal administrativo	2	6,3
Personal de servicio	2	6,3
Total	32	100,0

Fuente: elaboración propia.

Figura 6*Cargos de los encuestados*

Fuente: elaboración propia.

4.3. Presentación e interpretación de los resultados

En este apartado se presentan los resultados correspondientes al análisis de la variable clima institucional, que ha sido estudiada a partir de cuatro indicadores que son interdependientes y que se explica en cuatro sub apartados que se basan en las dimensiones siguientes: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización.

**4.3.1. Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 1:
comunicación**

La naturaleza humana hace que, sin comunicación sea imposible sobrevivir. Se puede decir que las personas necesitan comunicarse de manera verbal y no verbal para poder interactuar en la sociedad y establecer relaciones que le permitan desarrollarse como tal. El clima institucional, exige la práctica continua de una comunicación adecuada entre todos los trabajadores de los diferentes niveles de la organización, a fin de garantizar la construcción de relaciones personales que permitan crear un ambiente laboral ideal para optimizar el trabajo de los empleados y fomentar la eficiencia y eficacia en el resultado de sus tareas. En la tabla 13 se presentan los resultados específicos referidos a la dimensión comunicación.

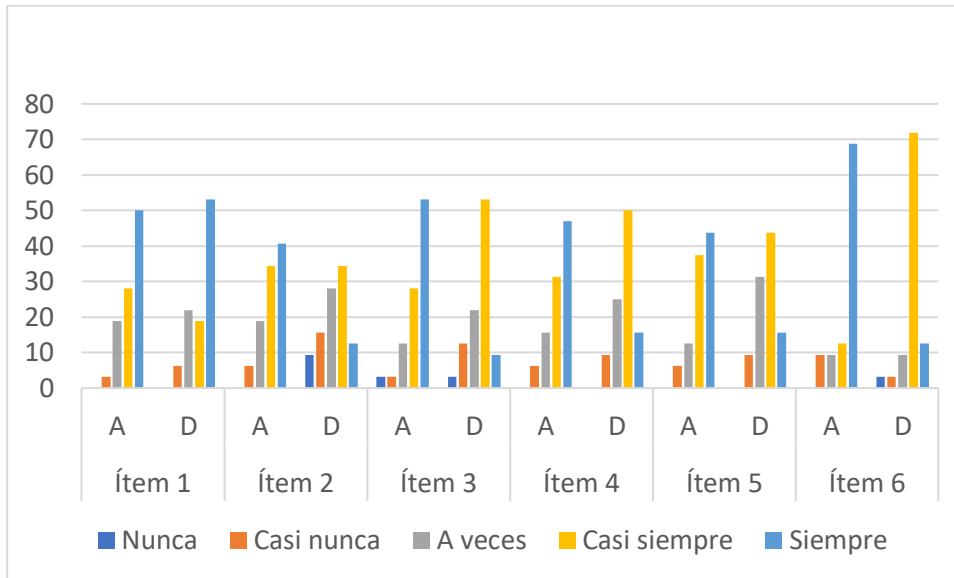
Tabla 13

Dimensión 1: comunicación

Ítems		Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
1. El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva.	A	0,0	3,1	18,8	28,1	50,0
	D	0,0	6,3	21,9	18,8	53,1
2. Las autoridades administrativas mantienen una comunicación fluida con los docentes.	A	0,0	6,3	18,8	34,4	40,6
	D	9,4	15,6	28,1	34,4	12,5
3. En la institución, el docente fomenta la comunicación con los demás, a través del diálogo, respetando las diferencias individuales.	A	3,1	3,1	12,5	28,1	53,1
	D	3,1	12,5	21,9	53,1	9,4
4. Al interior de la institución existe una comunicación empática entre todos los estamentos.	A	0,0	6,3	15,6	31,3	46,9
	D	0,0	9,4	25,0	50,0	15,6
5. Las autoridades académicas y administrativas saben escuchar y resolver situaciones en el momento apropiado.	A	0,0	6,3	12,5	37,5	43,8
	D	0,0	9,4	31,3	43,8	15,6
6. Usted maneja una comunicación saludable con los estudiantes del aula.	A	0,0	9,4	9,4	12,5	68,8
	D	3,1	3,1	9,4	71,9	12,5

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

Fuente: elaboración propia.

Figura 7*Dimensión 1: comunicación*

Fuente: elaboración propia.

Interpretación. En la tabla 13 y en la figura 7 se observa información sobre cómo ha evolucionado la percepción de la comunicación que tienen los trabajadores de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres entre ellos mismos, antes y durante el confinamiento establecido por la pandemia del COVID-19, que determinó el cambio hacia un modo de trabajo virtual. Como se puede observar, los valores porcentuales más elevados se encuentran entre las escalas siempre y casi siempre. Los trabajadores manifiestan que la comunicación con las autoridades administrativas era mucho más fluida antes del confinamiento, que durante el confinamiento, esto se evidencia con los resultados del ítem 2, que indica que las autoridades de la escuela se comunicaban antes del confinamiento: casi siempre (34,4%) y siempre (40,6%); por el contrario, se observa que durante el confinamiento la fluidez de la comunicación disminuyó, observándose que la comunicación es casi nunca (15,6%) y siempre (12,5%) fluida.

También se observa que, respecto a la comunicación entre los trabajadores de la institución que no son directivos, antes del confinamiento, el docente fomentaba más la comunicación de lo que lo hace ahora, durante el confinamiento, tal y como se evidencia en el ítem 3, donde evidencian que antes del confinamiento el docente casi siempre (28,1%) y siempre (53,1%) fomentaba la comunicación con los demás. Por el contrario, durante el confinamiento este fomento de la comunicación por parte de los docentes disminuyó, pues se daba casi siempre (53,1%) y siempre (9,4%).

Por otro lado, la comunicación empática, entre todos los estamentos dentro de la institución, se dio con mayor frecuencia antes del confinamiento que durante el confinamiento. Tal es así que, según el ítem 4, los trabajadores percibían que, en la etapa previa al confinamiento, la comunicación

era siempre (46,9%) empática; en cambio, los trabajadores manifestaron que ahora, en el contexto del confinamiento, ha disminuido la empatía en la comunicación, que según ellos es solo casi siempre (50,0%) empática.

4.3.2. Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 2: ambiente laboral

En el trabajo se suele permanecer de 8 a 10 horas diarias, de lunes a viernes en promedio; con la familia y otras actividades generalmente se pasan de 8 a 6 horas en el día y se invierte 8 horas diarias para dormir. De lo antes dicho se puede deducir que en el trabajo pasamos prácticamente la tercera parte del día, de modo que éste se convierte en una segunda casa y los compañeros de labores en una segunda familia. Construir un buen clima institucional requiere cultivar un ambiente laboral óptimo para garantizar el desarrollo adecuado de las tareas que realizan cada uno de los trabajadores para lograr las metas de la organización, generando satisfacción en cada empleado.

Se recomienda que un trabajador satisfecho con su ambiente laboral, desempeñará de mejor manera sus tareas y esto repercutirá en la obtención de mejores resultados para la institución. En la tabla 14 se presentan los resultados específicos referidos a la dimensión ambiente laboral.

Tabla 14

Dimensión 2: ambiente laboral

Ítems		Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
7. Usted ejerce la función docente en armonía con el carácter propio de la institución y su reglamento interno, de acuerdo con las condiciones estipuladas en su contrato laboral.	A	0,0	9,4	6,3	21,9	62,5
	D	0,0	6,3	15,6	62,5	15,6
8. El director y coordinadores practican un trato justo y respetuoso con el cuerpo docente de la institución.	A	0,0	9,4	12,5	21,9	56,3
	D	0,0	6,3	12,5	62,5	18,8
9. Usted utiliza los medios materiales e instalaciones de la institución en su función de docente, con arreglo a las normas reguladoras de su uso.	A	6,3	3,1	9,4	31,3	50,0
	D	18,8	25,0	15,6	34,4	6,3
10. Usted cree que percibe un honorario justo correspondiente a su contrato de trabajo.	A	3,1	31,3	21,9	21,9	21,9
	D	25,0	12,5	25,0	31,3	6,3
11. La Institución privilegia la vivencia de una auténtica “espiritualidad cristiana”.	A	3,1	6,3	15,6	31,3	43,8
	D	0,0	15,6	21,9	46,9	15,6

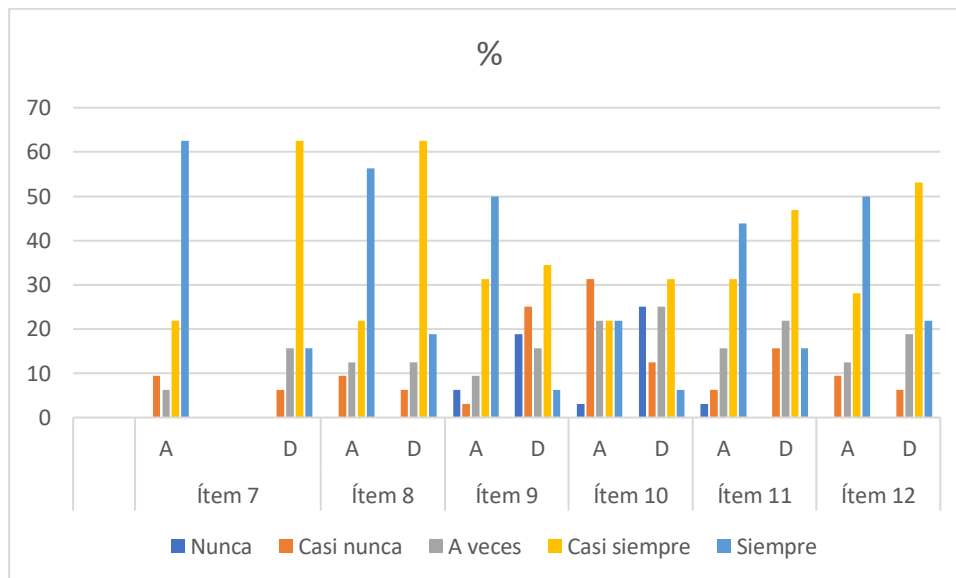
12. La Institución facilita, dentro de las finalidades y posibilidades, la asistencia a cursos, reuniones, etc, que redunden en beneficio de su perfeccionamiento profesional y la calidad de su labor docente.	A	0,0	9,4	12,5	28,1	50,0
	D	0,0	6,3	18,8	53,1	21,9

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

Fuente: elaboración propia.

Figura 8

Dimensión 2: ambiente laboral



Fuente: elaboración propia.

Interpretación. En la tabla 14 y en la figura 8 se observa datos sobre la percepción de los trabajadores que forman parte de la muestra de este estudio, respecto su ambiente laboral en la institución educativa Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento establecido por la pandemia del COVID-19. Los valores porcentuales más elevados se encuentran entre las escalas siempre y casi siempre. De esta manera, los trabajadores manifiestan que antes del confinamiento ejercían su función docente con mucha más armonía que durante el confinamiento, esto se evidencia con los resultados del ítem 7, que indica que los docentes de la escuela, antes del confinamiento, trabajaban siempre (62,5%) en armonía; mientras que durante el confinamiento trabajan a veces (15,6%) y siempre (15,6%) en armonía.

Respecto al trato justo y respetuoso que ejerce el director y los coordinadores con los demás trabajadores de la institución, se puede observar que antes del confinamiento se percibía un mejor trato que durante el confinamiento. Esto se visualiza en los valores obtenidos en el ítem 8, que indica que antes del confinamiento el director y los coordinadores siempre (56,3%) practicaban un trato justo hacia los trabajadores; mientras que durante el confinamiento siempre (18,8%) practicaban este trato. Es oportuno precisar, que la comunicación mediada por herramientas técnicas tiende a generar ciertas barreras invisibles, que se traducen en las expresiones de descontento que se han encontrado en el presente estudio.

Por otro lado, la percepción de los trabajadores sobre si sienten que ganan un salario justo por el trabajo que realizan, la respuesta predominante según el ítem 10, es que antes del confinamiento existía la sensación de percibir un salario justo, situación que no ocurre durante el confinamiento. Tal es así que, antes del confinamiento el 3,1% nunca y el 21,9% siempre consideró que percibían un salario justo. Sin embargo, durante el confinamiento existe un 25,0% que considera que nunca y un 6,3% que siempre percibe un salario justo.

Es importante mencionar que la promoción de acceso a cursos virtuales, por parte de la institución hacia los docentes, antes del confinamiento era mayor que durante el confinamiento. Siguiendo la misma línea de percepciones, según el ítem 12, antes del confinamiento el 50,0% de los docentes consideraba que siempre se promovía su acceso a cursos de actualización, mientras que durante el confinamiento sólo el 21,9% considera lo mismo.

4.3.3. Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 3: *relaciones personales*

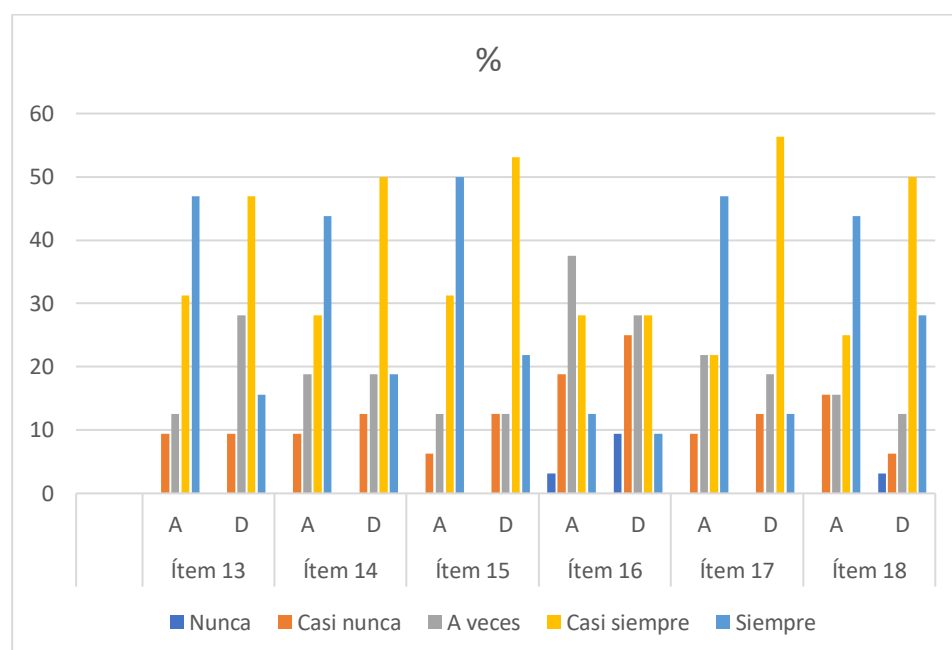
La naturaleza social del ser humano hace que todo el tiempo se encuentre en interacción con otras personas y sea indispensable relacionarse con otros de la misma especie, para poder garantizar su supervivencia. El hombre que no se relaciona con otros hombres, moriría en soledad. Considerando que usualmente se pasa más de la tercera parte del día en el trabajo, interactuando con los compañeros de labores, es importante que se le dé la debida relevancia a las relaciones personales que se establecen con ellos, las mismas que deben basarse en normas éticas, valores y respeto, para garantizar una adecuada interacción entre las personas, al interior de una organización. En la tabla 15 se presentan los resultados específicos referidos a la dimensión denominada relaciones personales.

Tabla 15*Dimensión 3: relaciones personales*

Ítems		Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
13. Los docentes de la Institución demuestran una actitud de iniciativa e integración.	A	0,0	9,4	12,5	31,3	46,9
	D	0,0	9,4	28,1	46,9	15,6
14. Los docentes de la Institución mantienen relaciones de cooperación recíproca.	A	0,0	9,4	18,8	28,1	43,8
	D	0,0	12,5	18,8	50,0	18,8
15. Los docentes y los administrativos están identificados con los logros de la Institución.	A	0,0	6,3	12,5	31,3	50,0
	D	0,0	12,5	12,5	53,1	21,9
16. La Institución conforma un cuadro de docentes con grados de Maestría y Doctorado.	A	3,1	18,8	37,5	28,1	12,5
	D	9,4	25,0	28,1	28,1	9,4
17. La Institución promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes.	A	0,0	9,4	21,9	21,9	46,9
	D	0,0	12,5	18,8	56,3	12,5
18. La Institución capacita o busca la capacitación de los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual.	A	0,0	15,6	15,6	25,0	43,8
	D	3,1	6,3	12,5	50,0	28,1

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

Fuente: elaboración propia.

Figura 9*Dimensión 3: relaciones personales*

Fuente: elaboración propia.

Interpretación. En la tabla 15 y en la figura 9 se encuentra información sobre cómo los trabajadores de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres han percibido la calidad de las relaciones personales entre ellos, antes y durante el confinamiento establecido por la pandemia del COVID-19. De sus respuestas se puede indicar que, los valores porcentuales más elevados se encuentran entre las escalas siempre y casi siempre. Los trabajadores manifiestan que las relaciones personales antes del confinamiento reflejaban una mayor actitud de integración entre los trabajadores, en comparación a la distancia que resienten durante el confinamiento. En efecto, los resultados del ítem 13, corroboran que antes del confinamiento, el 46,9% siempre demostraban una actitud de integración. En cambio, durante el confinamiento se produce un drástico cambio en las percepciones, en el que ese mismo 46,9% de trabajadores ha pasado a opinar que casi siempre hay entre ellos una actitud de iniciativa e integración.

Es decir, las respuestas dadas al ítem 14, referido a la cooperación recíproca entre los docentes, revelan que ésta era mayor antes del confinamiento que durante el confinamiento. Antes del confinamiento, un 43,8% de trabajadores consideraba que los docentes siempre mantenían relaciones de cooperación con sus pares; por el contrario, durante el confinamiento visualizamos que apenas un 18,8% de los trabajadores sigue pensando lo mismo. En concordancia con esa degradación de la percepción referida a la cooperación entre docentes, durante el confinamiento, el 50% de trabajadores considera que estas relaciones solo se dan casi siempre.

Por otro lado, según los resultados obtenidos del ítem 15, se puede indicar que la identificación de los docentes y administrativos con los logros de la institución eran mayores antes del confinamiento que durante el confinamiento. Tal es así que, antes del confinamiento el 50% de los trabajadores consideraba que los docentes y administrativos siempre estaban identificados con los logros de la institución. En cambio, ahora durante el confinamiento sólo el 21,9% considera lo mismo.

4.3.4. Resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la dimensión 4: autorrealización

Maslow explica que el hombre tiene una serie de necesidades que debe cubrir a lo largo de su vida, siendo la autorrealización, la cumbre que tiene que alcanzar el hombre. Se puede decir que la autorrealización es inacabada, pues el hombre por naturaleza, una vez que alcanza unos objetivos, enseguida se lanza a la búsqueda de otros. La autorrealización se puede experimentar en diferentes campos, como el familiar, laboral, profesional, económico, personal, social, etc. El orden de importancia que la persona otorgue a cada uno de ellos, depende de sus necesidades individuales y de su escala de valores.

En el clima institucional, promover la autorrealización de los trabajadores es importante ya que esto conlleva a la formación de personas íntegras, con ideales y razones por las que debe trabajar. Entonces, si se promueve la autorrealización en el trabajo, se obtendrá personas capacitadas para laborar observando un marco de normas que promuevan un óptimo clima institucional y, sobre todo, profesionalmente preparados para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Tabla 16

Dimensión 4: autorrealización

Ítems		Nunca %	Casi nunca %	A veces %	Casi siempre %	Siempre %
19. Usted se encuentra motivado para el perfeccionamiento continuo.	A	0,0	6,3	12,5	34,4	46,9
	D	0,0	9,4	15,6	50,0	25,0
20. Usted se preocupa por su autoperfeccionamiento o docente.	A	0,0	6,3	15,6	31,3	46,9
	D	0,0	9,4	12,5	53,1	25,0
21. Usted es consciente de la necesidad de continua actualización científica.	A	0,0	9,4	15,6	31,3	43,8
	D	0,0	6,3	9,4	53,1	31,3
22. Usted se forma y actualiza en los aspectos didácticos de la enseñanza de su materia o grado.	A	3,1	3,1	15,6	25,0	53,1
	D	0,0	9,4	18,8	59,4	12,5
	A	0,0	3,1	15,6	21,9	59,4

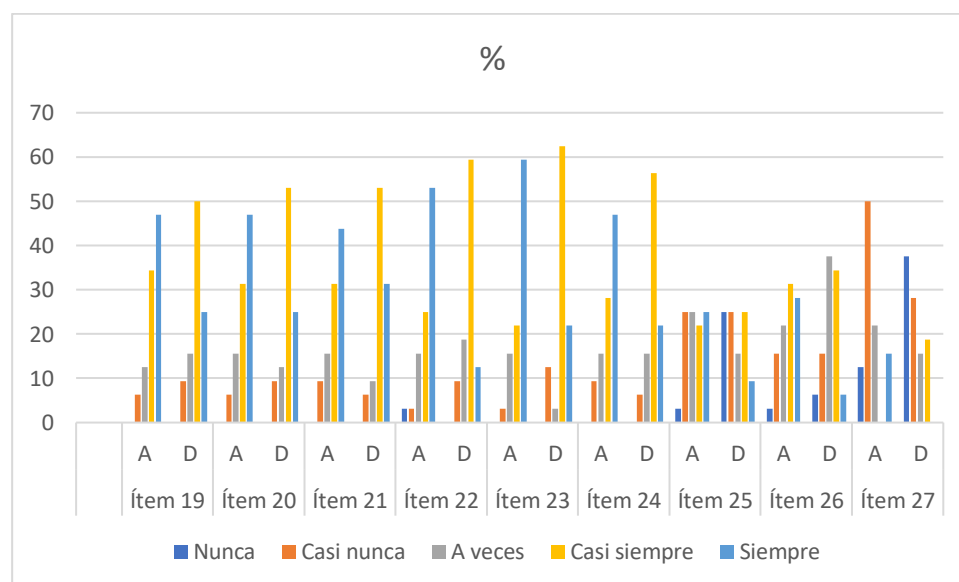
23. A usted le preocupa la mejora de la calidad de su enseñanza.	D	0,0	12,5	3,1	62,5	21,9
24. Usted colabora con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza -.	A	0,0	9,4	15,6	28,1	46,9
	D	0,0	6,3	15,6	56,3	21,9
25. Usted asiste a congresos, jornadas y otras reuniones científicas.	A	3,1	25,0	25,0	21,9	25,0
	D	25,0	25,0	15,6	25,0	9,4
26. Usted participa en proyectos de innovación docente.	A	3,1	15,6	21,9	31,3	28,1
	D	6,3	15,6	37,5	34,4	6,3
27. Usted presenta aportaciones didácticas en publicaciones periódicas.	A	12,5	50,0	21,9	0,0	15,6
	D	37,5	28,1	15,6	18,8	0,0

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

Fuente: elaboración propia.

Figura 10

Dimensión 4: autorrealización



Fuente: elaboración propia.

Interpretación. En la tabla 16 y en la figura 10 se encuentra información sobre cómo los trabajadores de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres han percibido el desarrollo de su autorrealización, antes y durante el confinamiento establecido por la pandemia del COVID-19. Después

de observar sus respuestas se puede indicar que, los valores porcentuales más elevados se encuentran entre las escalas siempre y casi siempre. Según el ítem 19, los trabajadores manifiestan que su motivación para perfeccionarse continuamente ha disminuido, pues antes de la pandemia el 46,9% consideraba que siempre se encontraba motivado para perfeccionarse. En cambio, durante el confinamiento, solo el 25,0% considera lo mismo.

Respecto a la preocupación por autoperfeccionarse, según las respuestas dadas al ítem 20, se puede indicar que antes del confinamiento esta preocupación era mayor que durante el confinamiento, en una relación de 46,9% (que siempre se preocupaban por su perfeccionamiento docente) frente al 25% que siempre mantiene esta preocupación durante el confinamiento.

El ítem 22 refleja cómo ha disminuido la motivación del docente por su actualización en aspectos didácticos. Antes del confinamiento un 53,1% siempre se actualizaba en aquellos aspectos didácticos que le resultaban necesarios para poder realizar su trabajo. En cambio, durante el confinamiento sólo el 12,5% se actualiza en estos temas. El problema que plantea este drástico cambio es que sin actualización resulta muy difícil alcanzar la autorrealización profesional, que se requiere para el logro de los objetivos de la organización, puesto que la falta de actualización repercutirá directamente en la calidad de la enseñanza.

Finalmente, respecto a la preocupación del docente por mejorar la calidad de su enseñanza, en el ítem 23 los docentes evidencian que antes del confinamiento este interés y preocupación era mayor puesto que un 59,4% de los docentes siempre se preocupaba por mejorar su calidad de enseñanza, pero durante el confinamiento ha bajado, dando paso a que un 21,9% siempre se preocupe por mejorar la calidad de su servicio educativo.

4.3.5. Resultados de los niveles de adecuación de las dimensiones del clima institucional antes y durante el confinamiento

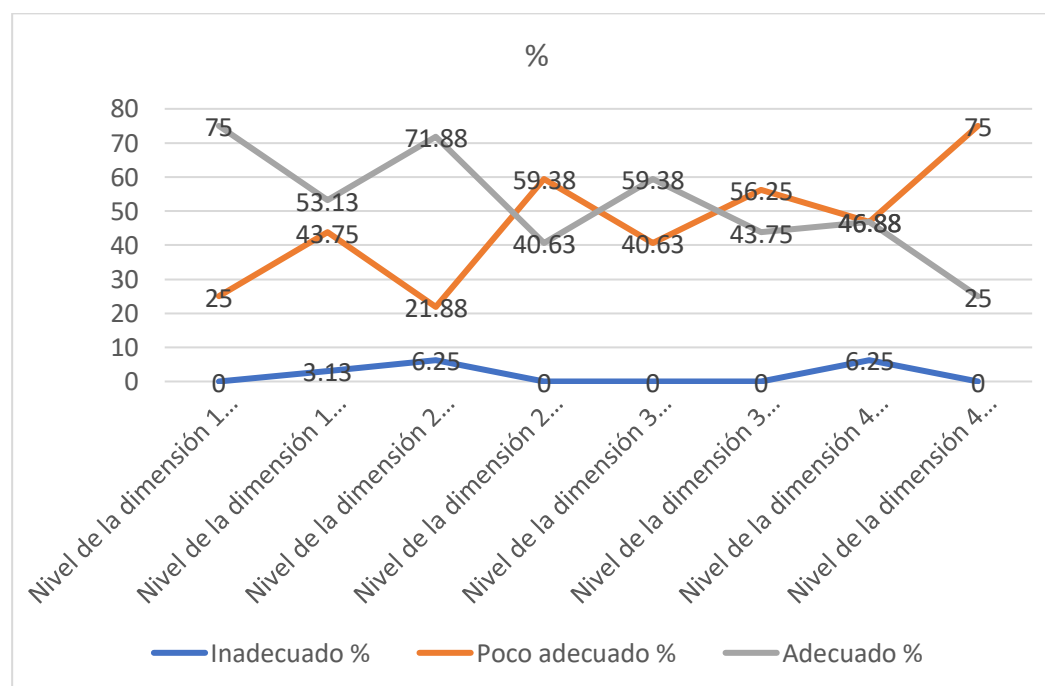
El confinamiento establecido para mitigar la propagación de la enfermedad del COVID-19 ha permitido en el sector educación, que los trabajadores de las escuelas públicas puedan participar de una modalidad de trabajo antes desconocida para ellos. El trabajo virtual ha traído beneficios y perjuicios en el trabajo de docentes y otros empleados de una institución educativa; así como, satisfacción e insatisfacción entre los mismos.

A continuación, se presenta la tabla 17 y la figura 11, en las que se puede observar los resultados de los niveles de adecuación de las cuatro dimensiones que tiene la variable clima institucional de la presente investigación, pudiendo comparar cada una de ellas en el antes y durante el confinamiento.

Tabla 17*Dimensiones del clima institucional*

	Inadecuado %	Poco adecuado %	Adecuado %
Nivel de la dimensión 1 antes del confinamiento	0,00	25,00	75,00
Nivel de la dimensión 1 durante el confinamiento	3,13	43,75	53,13
Nivel de la dimensión 2 antes del confinamiento	6,25	21,88	71,88
Nivel de la dimensión 2 durante el confinamiento	0,00	59,38	40,63
Nivel de la dimensión 3 antes del confinamiento	0,00	40,63	59,38
Nivel de la dimensión 3 durante el confinamiento	0,00	56,25	43,75
Nivel de la dimensión 4 antes del confinamiento	6,25	46,88	46,88
Nivel de la dimensión 4 durante el confinamiento	0,00	75,00	25,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 11*Dimensiones del clima institucional*

Fuente: elaboración propia.

Interpretación. En la tabla 17 y la figura 11 se observa que, respecto al clima institucional que se vive en la escuela Andrés Avelino Cáceres, cuyos trabajadores son objeto de esta investigación, la dimensión 1 demuestra que la comunicación era de mejor calidad antes del confinamiento que durante el confinamiento. Tal es así que, antes del confinamiento el 75% de trabajadores consideraba que la comunicación era adecuada. Por el contrario, durante el confinamiento sólo el 53,13% de ellos considera lo mismo.

Respecto a la dimensión 2 se puede decir que el ambiente laboral era percibido como un ambiente de trabajo con mejor calidad antes del confinamiento que durante el confinamiento. Esto se puede corroborar al observar la tabla 17 y la figura 11 en donde se indica que el 71,88% de trabajadores considera que antes del confinamiento el ambiente laboral era adecuado. En su contraparte, durante el confinamiento sólo el 40,63% considera lo mismo, notándose una disminución considerable en la percepción de ambiente laboral de calidad por parte de los trabajadores.

La dimensión 3 hace referencia a las relaciones personales existentes entre los trabajadores de la mencionada escuela. Al respecto se puede indicar que la calidad de estas relaciones ha disminuido, comparándolas en el antes del confinamiento respecto del durante el confinamiento. En este sentido, se visualiza que antes del confinamiento el 59,38% de los trabajadores consideraba que sus relaciones personales eran adecuadas. Por el contrario, durante el confinamiento sólo el 43,75% considera que sus relaciones personales son adecuadas.

Finalmente, en la última dimensión, se puede afirmar que el interés de los trabajadores por alcanzar su autorrealización ha disminuido considerablemente, dando muestra de un nivel muy elevado de insatisfacción y desmotivación en el personal docente, directivo, administrativo y de servicio. El 46,88% de los trabajadores considera que antes del confinamiento el interés por alcanzar la autorrealización era adecuada. Sin embargo, durante el confinamiento sólo el 25% considera que el interés por autorrealizarse es adecuado.

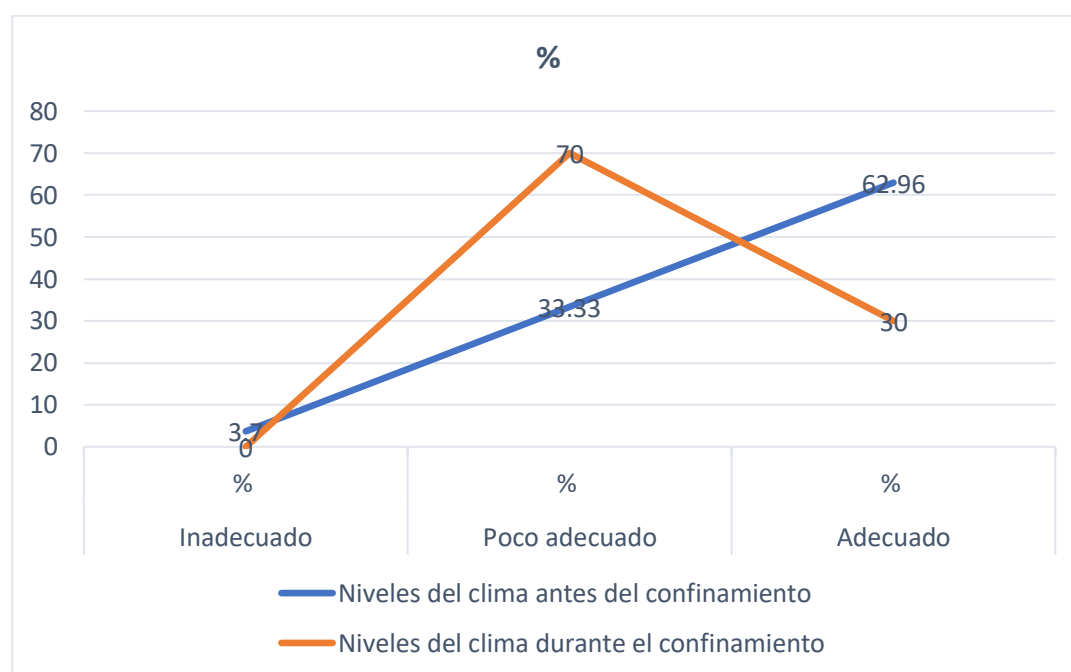
4.3.6. Comparación de los niveles de adecuación del clima institucional antes y durante el confinamiento

El objetivo principal de la presente investigación es comparar el clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la I.E. Andrés Avelino Cáceres, para ello es importante comparar los niveles de adecuación antes y durante el confinamiento. Como se ha podido leer en el apartado anterior, se ha podido evidenciar una disminución en la percepción de la calidad de las cuatro dimensiones del clima institucional, por parte de los trabajadores, durante el confinamiento respecto del antes del confinamiento, esto quiere decir que el confinamiento ha presentado situaciones que han afectado el clima institucional. De manera resumida, la tabla 18 y la figura 12, presentan esta percepción que tienen los trabajadores del clima institucional de su escuela, de la siguiente manera:

Tabla 18*El clima institucional antes y durante el confinamiento*

	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado
	%	%	%
Niveles del clima antes del confinamiento	3,70	33,33	62,96
Niveles del clima durante el confinamiento	0,00	70,00	30,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 12*El clima institucional antes y durante el confinamiento*

Fuente: elaboración propia.

Interpretación. El clima institucional percibido por los trabajadores de la I.E. Andrés Avelino Cáceres presenta una considerable disminución en su calidad durante el confinamiento respecto del antes del confinamiento. Esto se puede evidenciar al observar en la tabla 18 y en la figura 12, que antes del confinamiento el 62,96% de los trabajadores percibían el clima institucional como adecuado. Por el contrario, durante el confinamiento sólo el 30% de los trabajadores percibe que el clima institucional en el que laboran, es un clima adecuado.

4.4. Discusión de resultados

Para lograr el objetivo de la presente investigación, consistente en comparar el clima institucional de la IE Andrés Avelino Cáceres – KM 50, antes y durante el confinamiento por el COVID-

19, se siguió un método de investigación cuantitativo, basado en la aplicación de una encuesta a todos los trabajadores de la citada institución, en la cual se estudiaba la variable clima institucional, a través de sus dimensiones comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. En el presente acápite se parte del análisis y la interpretación de aquellos resultados, realizado en el acápite 4.3, para proceder a la discusión de los mismos. Para poder relacionar la información obtenida en los diversos ítems de la encuesta, la discusión se realizará estableciendo agrupaciones temáticas, de acuerdo a cada dimensión de la investigación.

La discusión que se realizará a continuación permitirá comprender mejor, la magnitud de las variaciones que se han presentado en el clima institucional de la escuela, antes y durante el confinamiento. La importancia de este análisis y discusión radica en que diversas investigaciones han probado que el clima institucional puede influir de manera positiva o negativa en la eficiencia del trabajador y en los resultados de sus tareas, por tanto, desempeña un rol clave en el éxito o fracaso de la organización. En efecto, un clima institucional adecuado puede generar un ambiente laboral que resulte agradable para el trabajador. A su vez, un trabajador satisfecho con su ambiente laboral, contribuirá con mejorar la calidad del clima institucional de la organización, lo que demuestra el valor del factor humano. Considerando que en una escuela trabajan personas para servir a personas, la adecuada formación de los trabajadores y el correcto tratamiento de sus relaciones personales es indispensable para fomentar un clima institucional adecuado.

4.4.1. Discusión de los resultados de la dimensión comunicación

El análisis de los resultados de la encuesta muestra que los trabajadores de la IE Andrés Avelino Cáceres manifiestan que la comunicación con las autoridades administrativas era mucho más fluida antes del confinamiento, que durante el confinamiento. Al respecto, Teixido (1999) indica que la comunicación permite la integración y coordinación de todos los miembros de una escuela, situación que repercutirá en la calidad del trabajo que estos realicen y como tal, en los resultados de la organización. Asimismo, Robbins y Coulter (2004) plantean que sin comunicación no se podría lograr nada como organización y advierten que la responsabilidad de fomentar la comunicación al interior de la institución recae sobre quienes la dirigen. Desde esta perspectiva, se evidencia un descuido por parte de las autoridades de la escuela para fomentar la comunicación, que resulta tan necesaria para el éxito de la organización.

En concordancia con la percepción de una disminución en la fluidez de las comunicaciones, las respuestas de los encuestados también evidencian que las autoridades de la escuela escuchan y resuelven situaciones, de manera más oportuna, antes del confinamiento que durante el confinamiento. Siguiendo la misma línea de análisis, la comunicación asertiva, entendida como sincera y honesta, es ligeramente de mejor calidad antes del confinamiento que durante el confinamiento. Parafraseando a Chiavenato (2007) a partir de los resultados analizado, en la presente investigación se

infiere que la comunicación es muy importante para el establecimiento de buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización y, sobre todo, para modificar conductas de tal manera que se permita tener un adecuado clima institucional.

La comunicación entre los trabajadores que no son directivos, antes del confinamiento era más fluida de lo que es ahora, en pleno confinamiento. El deterioro de la cantidad y la calidad de estas comunicaciones se debe a diversas causas, entre las que destaca la nueva modalidad de trabajo virtual que fue establecida durante el confinamiento. Esta modalidad promueve una comunicación realizada únicamente a través de aparatos tecnológicos, en un entorno socio económico que no tenía una experiencia previa de realizar la totalidad de sus comunicaciones a través de estos medios. Según Albañil (2015), las formas de comunicarse se han ido transformando con la aparición de la tecnología y, si bien es cierto que el internet y los celulares o computadoras facilitan y agilizan la comunicación, también es verdad que la vuelven más impersonal y menos efectiva.

Los seres humanos son creaturas sociales y dependen de la interacción con sus pares para poder vivir y desarrollarse. La calidad de esta interacción es superior cuando la comunicación que se da entre las personas es personal (cara a cara) y es que la comunicación tiene dos aspectos que menciona Romero, Castillo y Ravina (2019), uno que es referencial y otro que es connotativo, el primero relacionado con el contenido o mensaje y el segundo relacionado con la afectividad, los sentimientos e interacciones no verbales, como los gestos, que hacen que la comunicación se enriquezca.

En el análisis e interpretación de la dimensión comunicación, de la presente tesis, se muestra que hay mayor empatía en la comunicación antes del confinamiento que durante el confinamiento. Este hallazgo se puede explicar porque a la distancia que establecen las comunicaciones mediadas por equipos tecnológicos, se suman la obstrucción a la capacidad de comunicarse con empatía, generada por las tensiones debidas a la pérdida de los seres queridos a causa del COVID-19, el estrés y la ansiedad que, según los especialistas en salud mental, están afectando a la población, en el contexto de la pandemia. En efecto, Domínguez (2013) se refiere a la comunicación intrapersonal como aquella importante necesidad de las personas de conocerse a sí mismas y tener un concepto personal que les permita primero comprenderse, para luego poder establecer la mejor manera de interactuar y comunicarse con los demás y así contribuir con la construcción de un buen clima institucional.

4.4.2. Discusión de los resultados de la dimensión ambiente laboral

En los resultados de la dimensión ambiente laboral se evidencia que los trabajadores ejercían su función docente con mucha más armonía antes del confinamiento que durante el confinamiento. Camacaro (2010) manifiesta que la calidad de vida laboral de un trabajador va a contribuir a que la organización realice transformaciones necesarias y solucione problemas que puedan existir en el

ambiente laboral, logrando así mejorar la calidad del clima institucional. Además, propone que la mejora de la calidad del ambiente laboral va a elevar la calidad de su vida en el trabajo.

Considerando que en promedio una persona permanece de 8 a 10 horas en el trabajo y, por tanto, el centro laboral se convierte en un segundo hogar, la armonía que se pueda experimentar en él va a definir la calidad de vida laboral que un trabajador pueda tener. En el caso de la IE Andrés Avelino Cáceres, el menoscabo que los miembros de esta institución han experimentado respecto a la calidad de las comunicaciones durante el confinamiento, la desmotivación y el estrés que sufren tanto por los problemas laborales como por las dificultades personales que ha generado la pandemia, se reflejan en el deterioro del clima institucional.

Respecto al trato justo y respetuoso que ejerce el director y los coordinadores con los demás trabajadores de la institución, se obtiene como resultado que antes del confinamiento se percibía un mejor trato que durante el confinamiento. Esta percepción negativa se explica porque en ciertas ocasiones, la exigencia de cumplir con los cronogramas de trabajo ha sido interpretada, por algunos miembros de la organización, como falta de empatía frente a la situación extraordinaria que los afecta, ya que no solo están en el proceso de adaptación a una nueva forma de trabajo, sino que además sufren el estrés generado por la pandemia.

En síntesis, los resultados de la dimensión ambiente laboral confirman que se ha producido un deterioro respecto a la calidad de vida del trabajador, que a su vez afecta la calidad del ambiente laboral y del clima institucional, porque ha disminuido la satisfacción del trabajador con sus directivos y con la organización para la que trabaja, afectando los resultados que se ha propuesto la institución. Sánchez y García (2017) manifiestan que el éxito de una organización está en integrar al trabajador en los proyectos que se planteen, convirtiéndolo en partícipe y pieza clave en el desarrollo de tareas importantes para el crecimiento de la institución, a través de un trato justo y respetuoso. El problema, en esta dimensión, es que tal como se ha señalado anteriormente, el empeoramiento de la comunicación ha distorsionado la percepción de los trabajadores respecto al trato que recibe de sus directivos.

Continuando con la dimensión ambiente laboral, analizada desde el punto de vista de la satisfacción económica de los trabajadores, antes del confinamiento ellos tenían la sensación de percibir un mejor salario que durante el confinamiento. Considerando que el paso de la enseñanza presencial a la virtual implica un proceso de adaptación que exige mayor esfuerzo a cada uno de los miembros de la institución y que durante la pandemia se ha experimentado incrementos de precio en productos de primera necesidad, por un lado, ellos experimentan la sensación de que ha incrementado su trabajo y por el otro, que se ha deteriorado su nivel adquisitivo. Al respecto, Pérez (2012) indica que el ambiente laboral depende del comportamiento de sus miembros, generado a partir de las percepciones que estos tengan de sus remuneraciones, rendimiento, motivación, estatus en la

organización, etc. Asimismo, manifiesta que los procesos y el éxito de la organización dependen del comportamiento de los trabajadores, que se desarrolla en función de la interacción entre los procesos que sigue la organización (es decir remuneraciones, incentivos, comunicación, etc.) con los procesos psicológicos (como la motivación), el comportamiento de los empleados (actitudes y estrés) y la influencia del liderazgo (políticas del trabajo).

En cuanto a la promoción del acceso a cursos virtuales, por parte de la institución hacia los docentes, los resultados de la encuesta muestran que antes del confinamiento éste era mayor que durante el confinamiento, evidenciando despreocupación por parte de la institución para que su personal se actualice y se sienta parte útil y necesaria en la organización. El menor acceso a cursos de capacitación, en una coyuntura en la que estos resultaban indispensables para hacer el tránsito de lo presencial hacia lo virtual, eleva los niveles de desmotivación entre el personal y por ende disminuye la calidad del servicio del trabajador, repercutiendo en los resultados de la organización.

4.4.3. Discusión de los resultados de la dimensión relaciones personales

Respecto a los resultados de la dimensión relaciones personales obtenidos en la encuesta aplicada como instrumento de recopilación de información de esta investigación, se evidencia que las relaciones personales entre los trabajadores de la IE Andrés Avelino Cáceres reflejan una mayor actitud de integración antes del confinamiento que durante el confinamiento, entre las causas del deterioro de las relaciones personales, destaca que durante la pandemia, la imposibilidad de comunicarse de modo personal y la necesidad de hacerlo a través de medios tecnológicos, ha restado espontaneidad y frecuencia a las interacciones entre las personas, generando barreras invisibles que obstruyen la comunicación entre los miembros de la organización, volviéndola fría e impersonal. Chiavenato (2009) reconoce a las relaciones personales como el resultado de la interacción entre las personas que pertenecen a un grupo social, en el caso de las organizaciones, estas interacciones van a definir la calidad de las relaciones personales que puedan existir al interior de la institución, definiendo el ambiente laboral, la calidad de vida laboral y como tal, la calidad del clima institucional de la organización. Por su parte (Schutz, 1966, citado en Cano, 2018) manifiesta que las personas necesitan desenvolverse en un entorno en el que existan buenas relaciones personales que garanticen el crecimiento personal del individuo.

Los resultados de esta dimensión también indican que, en el caso específico de los docentes, la cooperación recíproca entre ellos era mayor antes del confinamiento que durante el confinamiento, porque de manera inesperada e inmediata tuvieron que adaptarse a la modalidad de trabajo virtual a la que no estaban acostumbrados y nunca antes habían practicado. Esta modalidad de trabajo trajo consigo la necesidad de interactuar y de cooperar de manera virtual, a través de un celular o una computadora. Considerando que el personal ha estado acostumbrado toda su vida a interactuar de manera personal con sus pares y entorno, es preciso indicar que el proceso de adaptación hacia la

comunicación mediada por instrumentos tecnológicos, resulta difícil. Esta situación aunada a la desmotivación que existe entre los docentes por diferentes problemas personales que trajo la pandemia, perjudica las relaciones personales y la cooperación entre los docentes, generando falta de empatía e individualización en el trabajo.

Se advierte que el deterioro de las relaciones personales va a debilitar el clima institucional y a afectar los resultados de los objetivos que planteados por la organización. Pañuela, Patemina, Moreno, Camacho, Acosta y De León (2014) señalan que la tecnología celular significa una manera revolucionaria de interactuar de manera rápida y efectiva al momento de transmitir un mensaje. Sin embargo, la calidad de esta interacción es muy pobre debido a su carácter impersonal, considerando que el ser humano es una criatura social y necesita de la interacción personal para estrechar lazos que permitan mejorar su calidad de vida.

Por otro lado, los resultados de esta investigación dan a conocer que la identificación de los docentes y administrativos con los logros de la institución era mayor antes del confinamiento que durante el confinamiento, y es que se puede percibir que la falta de comunicación, el ambiente laboral deteriorado, el estrés, la desmotivación entre los trabajadores y la distancia física que se ha establecido entre ellos y la institución donde trabajan, conlleva al cultivo de un ambiente inadecuado para desarrollar relaciones personales adecuadas, promoviendo el desinterés por el trabajo y la pobre identificación con la institución para la que se labora. De pronto pareciera que la carga emocional, las dificultades y problemas personales en los hogares de los trabajadores, a causa de la pandemia, son demasiado fuertes para mantener la motivación y concentración del trabajador respecto a los logros de la institución.

4.4.4. *Discusión de los resultados de la dimensión autorrealización*

Al analizar los resultados de la dimensión autorrealización, se observa que la motivación de los trabajadores de la institución educativa objeto de esta investigación, ha disminuido durante el confinamiento respecto del antes del confinamiento, porque la pandemia del COVID-19 ha generado muchas situaciones que afectan directamente el interés y las posibilidades reales de cada persona, de lograr sus metas profesionales y personales. El confinamiento, estrés, desmotivación y otros factores hacen que el trabajador identifique como lejanos sus anhelos por alcanzar su autorrealización. Bernal (2009) indica que existe siempre en el hombre, la necesidad inherente por alcanzar su autorrealización y para satisfacerla participa de una serie de acciones que orientadas al logro de objetivos previamente establecidos en el aspecto laboral, personal, profesional y familiar. En esta misma línea de pensamiento se puede afirmar que la autorrealización en el trabajo debe ser promovida por las autoridades que dirigen la organización, en caso contrario será muy difícil que el trabajador pueda alcanzarla. Por lo tanto, para alcanzar la autorrealización es necesario que haya confluencia entre el

interés del individuo por alcanzar sus metas y la posibilidades y motivaciones que le ofrece su centro de trabajo.

Los resultados de esta dimensión también indican que la preocupación de los trabajadores por autoperfeccionarse, antes del confinamiento era mayor que durante el confinamiento, debido a que durante en este periodo se presentan muchas situaciones extraordinarias que obligan al trabajador a enfocarse en solucionar necesidades de índole personal, que distraen al individuo del desarrollar actividades profesionales. Esta realidad también ha afectado la motivación del docente por actualizarse en aspectos didácticos, que contribuyan a mejorar tanto la calidad del servicio educativo que brinda a sus alumnos como la del servicio que ofrece la organización.

Es decir, el nivel muy elevado de insatisfacción y desmotivación entre los trabajadores de la institución que ha puesto en evidencia el análisis de esta dimensión, confirma que el interés de los trabajadores por alcanzar su autorrealización ha disminuido considerablemente.





Conclusiones

Primera. - Al comparar el clima institucional de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km50 del distrito de Chulucanas, antes del confinamiento, respecto al periodo en que la pandemia del COVID-19 ha impuesto la necesidad de trabajar de modo no presencial, se constata que todos los trabajadores de esta institución perciben que se han producido muchos cambios negativos desde que tuvieron que pasar al trabajo virtual, comunicándose a través de instrumentos tecnológicos.

Segunda. - A partir de los resultados en esta investigación se concluye que todos los miembros de la muestra perciben que antes del confinamiento, la comunicación entre ellos es de mejor calidad que durante el confinamiento. Este deterioro de las percepciones se debe a cinco causas principales: la primera es que, antes del confinamiento, la comunicación entre los trabajadores y el personal directivo se realizaba de modo espontáneo, en cambio, durante el confinamiento, la mediación de instrumentos técnicos resta fluidez a las interacciones entre ellos; la segunda es que las autoridades de la escuela escuchan y resuelven situaciones de manera más oportuna antes del confinamiento que durante el confinamiento, esto se explica por la distancia que genera la comunicación impersonal; la tercera causa es que la comunicación asertiva resulta ligeramente de mejor calidad antes del confinamiento que durante el confinamiento; la cuarta es que la comunicación entre los trabajadores que no son directivos también era más fluida antes del confinamiento de lo que es en la actualidad y la quinta causa es que se percibe mayor empatía en la comunicación directa y espontánea practicada antes del confinamiento respecto a la comunicación no presencial que predomina durante el confinamiento.

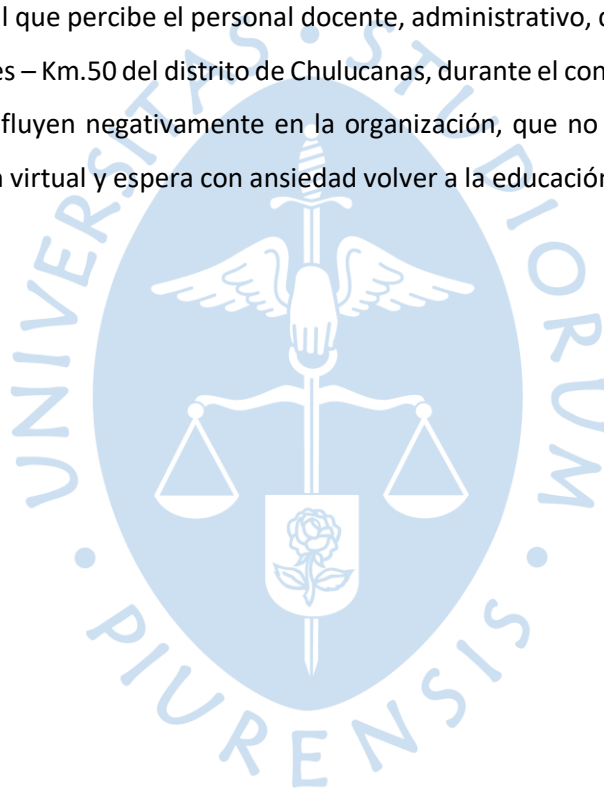
Tercera. - Los trabajadores de la IE Andrés Avelino Cáceres perciben que el ambiente laboral de su institución es de mejor calidad antes del confinamiento que durante el confinamiento. Esto se debe a que ellos consideran que antes recibían del director y los coordinadores un mejor trato, más justo y respetuoso. Asimismo, los docentes consideran que desarrollaban su trabajo con mayor armonía cuando lo hacían de modo presencial. La presente investigación también constata que se ha producido un deterioro respecto a la calidad de vida del trabajador, quien considera que antes percibía un mejor salario en relación a la carga laboral que tiene actualmente. Esta percepción genera malestar y afecta la calidad del ambiente laboral y del clima institucional, porque disminuye la satisfacción del trabajador respecto a sus directivos y a la organización para la que trabaja.

Cuarta. - Las relaciones personales entre los trabajadores objeto de esta investigación se han visto deterioradas durante el confinamiento. En sus respuestas ellos reflejan que en este periodo perciben una menor actitud de integración, que está relacionada a la baja calidad de la comunicación, tal como se ha mostrado en la segunda conclusión. Los diversos problemas personales causados por el COVID-19 también generan mayor angustia y desmotivación a cada trabajador, a tal punto que muchos de ellos han perdido interés e identificación con los logros de la institución. Este deterioro de

las relaciones personales debilita el clima institucional y afecta los resultados de los objetivos planteados por la organización.

Quinta. - El interés de los trabajadores de la institución educativa, materia de esta investigación, por alcanzar su autorrealización era mayor antes del confinamiento, debido a que ellos se sienten desmotivados y estresados durante el confinamiento, como consecuencia de los problemas y dificultades que les ha generado la pandemia del COVID-19. Esta situación repercute en el logro de la autorrealización de cada trabajador, incrementando su despreocupación por alcanzar sus metas personales. De esta manera, los docentes han perdido interés por actualizarse académicamente y también sienten que sus autoridades escolares no promueven la autorrealización de ellos.

Sexta. - La hipótesis planteada en esta investigación queda validada porque se ha confirmado que el clima institucional que percibe el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km.50 del distrito de Chulucanas, durante el confinamiento 2020, presenta muchos cambios que influyen negativamente en la organización, que no ha logrado adaptarse a la modalidad de educación virtual y espera con ansiedad volver a la educación presencial.



Recomendaciones

Primera.- Para contrarrestar los efectos negativos del confinamiento establecido para luchar contra la pandemia del COVID-19, sobre el clima institucional de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km 50, se propone la realización de actividades orientadas a mejorar la comunicación entre los miembros de la institución, para que además de atender los asuntos laborales ofrezca también un espacio de interacción que contribuya a mejorar las relaciones personales, el ambiente laboral y que promueva la autorrealización del individuo. Estas actividades, no pretenden igualar la espontaneidad y el calor humano que ofrece la comunicación presencial, pero si pueden paliar los efectos negativos originados por la sensación de mayor distancia que genera el trabajo virtual. Las alternativas de solución específicas que se proponen para cada conclusión, de acuerdo a las dimensiones trabajadas en esta investigación, serán descritas en las recomendaciones siguientes.

Segunda.- Se recomienda que la dirección de la escuela proponga y cree espacios de interacción virtual, no relacionados al ámbito laboral, para que los trabajadores objeto de este estudio fortalezcan sus lazos de amistad a través de una comunicación asertiva y fluida, que además de conversaciones sobre temas del interés de todos los participantes, incluya dinámicas de juegos que les hagan sentir la atención y preocupación por parte de la dirección, por aquellos aspectos humanos que contribuyen a incrementar los niveles de satisfacción del trabajador hacia su centro laboral. Estos espacios (reuniones zoom de una hora y media como máximo, una vez a la semana) deben ser aprovechados por el director para entablar relaciones de amistad con sus trabajadores, dando cierto grado de confianza que les permita abordar aquellos temas que pueden resultar incómodos al tratarlos por las vías formales. Finalmente, este espacio de interacción informal ayudará a que sus participantes sean más empáticos respecto de las dificultades que cada trabajador vive en su casa, ayudándolos a tener posiciones adecuadas al momento de tomar decisiones y resolver situaciones laborales, en las que se establezca un término medio entre las necesidades de la institución y el bienestar y la satisfacción de todos los trabajadores.

Tercera. - Para mejorar la percepción de los trabajadores, respecto al trato que reciben por parte del director y los coordinadores, se recomienda que las autoridades escolares sean más flexibles al momento de tomar decisiones y determinar sanciones frente a la tardanza o incumplimiento de las tareas que realizan los trabajadores. Para lograrlo, los directivos deben aprovechar los espacios de interacción personal propuestos en la recomendación anterior, para recabar información que les proporcione las herramientas de análisis que permitan adoptar decisiones apropiadas a la hora de mostrarse más o menos flexibles y adoptar actitudes que resulten lo más empáticas posibles. Esta flexibilidad creará un ambiente laboral con menos presiones sobre la realidad personal de cada trabajador, que se ha vuelto más complicada como consecuencia de la pandemia. Finalmente, respecto a la insatisfacción de los trabajadores con el salario que perciben en tiempos de cuarentena, se

recomienda que la dirección de la escuela eleve una propuesta de mejora salarial para los profesores, ante la Unidad de Gestión Educativa local y la Dirección Regional de Educación, basados en el incremento del trabajo docente en el desarrollo de clases virtuales.

Cuarta.- Respecto a la mejora de las relaciones personales que se han visto afectadas durante el confinamiento, se recomienda que, en los espacios de interacción virtual propuestos en la primera recomendación con la finalidad de mejorar la comunicación entre los trabajadores objeto de esta investigación, se establezca como actividad permanente el desarrollo de la dinámica: conociéndonos en la virtualidad, que consiste en seleccionar a dos trabajadores en cada reunión (de preferencia uno de cada nivel educativo) para que realice una presentación de sus datos personales, gustos, disgustos, metas y situaciones cotidianas que desee compartir, luego se asignará un tiempo para que cada uno de ellos respondan diversas preguntas de sus compañeros de trabajo, creando así un ambiente de interacción ameno y divertido que provoque la integración de todos los trabajadores y la mejora de la calidad de sus relaciones personales. Los últimos 15 minutos de esta dinámica serán reservados para que cualquier trabajador de manera voluntaria pueda manifestar sus dificultades, dudas o expectativas personales o laborales.

Quinta. - Se recomienda que la dirección de la escuela promueva el incremento del interés de los trabajadores por alcanzar su autorrealización académica y profesional, a través de invitaciones para participar en cursos de actualización docente, diplomados y estudios de post grado que sean cofinanciados por organizaciones sin fines de lucro dedicadas a promover la educación en el Perú. Para ello, el director debe buscar la ayuda y financiamiento de estos estudios y concretizarlos a través de convenios de colaboración recíproca. De esta manera, los trabajadores podrían tener las facilidades para acceder a su actualización profesional a un costo bajo o totalmente financiada, cosa que contribuye a alcanzar su autorrealización académica y profesional.

Sexta.- Habiéndose validado la hipótesis al constatar que existe un malestar entre los trabajadores objeto de estudio de esta investigación, por los efectos negativos que origina el confinamiento, se propone que además de llevar a la práctica las actividades anteriormente descritas, se brinde a los trabajadores, la oportunidad de proponer otras dinámicas orientadas a mejorar la comunicación, el ambiente laboral, las relaciones personales y a promover su autorrealización, con la finalidad de que esta mayor participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que los afectan, contribuya a mejorar el clima institucional de la IE Andrés Avelino Cáceres - Km 50.

Lista de referencias

- 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/handle/11042/2243>
- Alfaro, I. y Rivarola, I. (2005). *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. DocPlayer. <https://docplayer.es/6713276-Titulo-influencia-del-liderazgo-en-la-competitividad-de-las-organizaciones-peruanas.html>
- Almanza, R., Calderón, P. y Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista científica "Visión de Futuro"* 22(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311001/357959311001.pdf>
- Araya, L. y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós. <https://blogculturacorporativa.wordpress.com/2017/06/05/organizacion-comunicante-y-comunicacion-organizada-bartoli/#:~:text=Bibliograf%C3%ADa%20de%20Referencia%3A,Paidos%2C%20Buenos%20Aires%2C%201992.>
- Beatriz, S. (2020, setiembre). Educación y pandemia. Una visión desde la universidad. *Cátedra UNESCO Patrimonio Cultural y Turismo Sostenible. Universidad de San Martín de Porres*. <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/pdf/educacion-pandemia.pdf>
- Bernal, A. (2009). El concepto de «Autorrealización» como identidad personal. Una revisión crítica. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, 16, 11-23. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/issue/view/844>
- 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>
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*. 27, 103-117. <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/download/20736/20576>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

- Camacaro, P. (2010). Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 03, 2-15
https://www.researchgate.net/publication/46562438_ABORDAJE_CONCEPTUAL_DE_CALIDAD_DE_VIDA_EN_EL_TRABAJO
- Cano, L. (2018). *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de la Red 6, UGEL 05, San Juan de Lurigancho-2018* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23178>
- Casas, J., Repullo, J.R. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Elsevier*, (31), 527-538.
<https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738#:~:text=Se%20puede%20definir%20la%20encuesta,del%20que%20se%20pretende%20explorar%2C>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). Interamericana Editores, S.A.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Degregori, C. (2013). Del mito de Inkarrí al mito del progreso: migración y cambios culturales. (vol. 3). Instituto de Estudios Peruanos.
- Diario Gestión (2020, 06 de marzo). *Primer caso de coronavirus en Perú: la historia de contagio en el piloto*. <https://gestion.pe/peru/primer-caso-de-coronavirus-en-peru-los-detalles-del-contagio-del-piloto-noticia/>
- Diario Gestión (2021, 12 de enero). *Ministra Mazzetti admite que ya ingresamos a segunda ola del COVID-19*. <https://gestion.pe/peru/ministra-mazzetti-admite-que-ya-ingresamos-a-segunda-ola-del-covid-19-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión (2021, 19 de enero). *Coronavirus: Minsa reporta 113 decesos por COVID-19 en las últimas 24 horas*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-113-decesos-por-covid-19-en-las-ultimas-24-horas-segunda-ola-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Diario Oficial El Peruano (2020, 15 de marzo). *Gobierno declara estado de emergencia nacional y aislamiento social obligatorio por 15 días*. <https://elperuano.pe/noticia/92075-gobierno-declara-estado-de-emergencia-nacional-y-aislamiento-social-obligatorio-por-15-dias>
- Domínguez, R. (2013). La comunicación interpersonal: elemento fundamental para crear relaciones efectivas en el aula. *Razón y palabra*, 83.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199527531034>

- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2.^a ed.). Trillas.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5, 2-9. https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf
- 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"].
- Gómez, D., Alvarado, R., Martínez, M., y Díaz de León, C. (2018). La brecha digital: una revisión conceptual y aportaciones metodológicas para su estudio en México. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 6, (16), 1-16.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457654930005/html/index.html>
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). Paradigmas en pugna en la investigación cualitativa. En N. Denzin, y I. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (105-117). Londres, Sage.
https://issuu.com/rithard/docs/paradigmas_en_pugna_en_la_investigaci_n_cualitativ
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. McGraw Hill Interamericana de España.
https://www.researchgate.net/publication/273959598_Psicologia_del_trabajo_para_relaciones_laborales
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.^a Ed.) McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A.
https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? XX Congreso anual Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). *Dialnet*, 1, 296-324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jiménez-Bonilla, D. y Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEM*, 9(18), 26-34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- Jiménez, W. (2011, 14 de junio). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. *Gestiopolis*. Consultado el 23 de enero de 2021.
<https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2892>
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Revista de educación Alteridad*, 8, 192-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5981080>
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa. Una introducción conceptual*. (5.^a ed.). Pearson Educación, S. A. https://www.academia.edu/35837138/McMillan_J_H_Schumacher_S_2005_Investigacion_educativa_5_ed_LIBRO_INVESTIGACION_EDUCATIVA
- Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. *Revista virtual Razón y Palabra (RP)*, 43. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/cmellado.html>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Rosarista. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendieta, A. (2015). *El mejoramiento de las relaciones interpersonales como estrategia para mejorar el clima escolar y el desempeño docente* [tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio Institucional UPN. <http://200.23.113.51/pdf/31511.pdf>
- Ministerio de Educación (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Minedu. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5922/Participaci%C3%B3n%20y%20clima%20institucional%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20escolar%20efectiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miranda, J. (2018). *Clima institucional en el rendimiento escolar de los educandos de las instituciones educativas de nivel primaria de la zona Caspa provincia Chucuito Juli 2018* [tesis de segunda especialización, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNA-PUNO. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7914>
- Morales, M. (2020). *Docencia remota de emergencia frente al Covid-19 en una escuela de medicina privada de Chile* [tesis de maestría, Universidad de Concepción]. Repositorio Bibliotecas UdeC. <http://repositorio.udec.cl/handle/11594/617>
- Moreno, C., Díaz, A., Cuevas, C., Nova, C., y Bravo, I. (2011). Clima social escolar en el aula y vínculo profesor-alumno: Alcances, herramientas de evaluación, y programas de intervención. *Revista*

- Electrónica de Psicología Iztacala*, 14(3), 70-84.
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/viewFile/27647/25599>
- Nugent, G. (2012). El laberinto de la choledad (2.^a ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Onetto, F. (2013, noviembre). *Clima institucional y factor humano* [sesión de conferencia]. Jornada sobre Problemáticas Actuales en Salud y Educación, Argentina.
<https://www.sociedadescomplejas.org.ar/docs/Fernando%20Onetto%20-%20EI%20factor%20humano.pdf>
- Onetto, F. (2017, 22 de setiembre). Clima institucional y factor humano. *Magisterio.com.co*. Consultado el 23 de enero de 2021. <https://www.magisterio.com.co/articulo/clima-institucional-y-factor-humano>
- Organización Mundial de la Salud. (s. f.). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Consultado el 20 de febrero de 2021. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Organización de las Naciones Unidas y Universidad San Martín de Porres (2020, setiembre). *Educación y pandemia. Una visión desde la universidad*. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, USMP. <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/pdf/educacion-pandemia.pdf>
- Peñuela, M., Paternina J., Moreno, D., Camacho, L., Acosta, L. y De León, L. (2014). El uso de los smartphones y las relaciones interpersonales de los jóvenes universitarios en la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Salud Uninorte*, 30(3), 335-346.
<http://dx.doi.org/10.14482/sun.30.3.5787>
- Pérez, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia* [tesis de doctorado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN. <https://doi.org/10.21158/9789587561562>
- Ramos, G. y Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, 8(34), 309-314.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Rizo, M. (2011). Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*, 6, 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>
- Robbins, S. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7.^a ed.). Prentice-Hall Hispanoamerica. <https://docplayer.es/52099633-Comportamiento-organizacional-teoria-y-practica.html>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2004). *Administración*. (10.^a ed.). Prentice-Hall. <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, D. (2007). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. (4.^a ed.) Ediciones Universidad Católica de Chile. <http://anyflip.com/mkpjw/surz/basic>
- Romero-Rodríguez, L.M., Castillo-Abdul, B., y Ravina Ripoll, R. (2019). Comunicación para la efectividad laboral y el Happiness Management: Revisión crítico-analítica de la literatura. *Revista Mundo Indess*, 1(1), 17-27. <http://www.romero-rodriguez.com/portfolio-items/comunicacion-para-la-efectividad-laboral-y-el-happiness-management-revision-critico-analitica-de-la-literatura/>
- Salcedo, I. y Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de gerencia*, 11(33). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005
- Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sandoval, J. (2015, julio - diciembre). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación en la gestión*, 13(33), 29-39. http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sulbarán, J. (1998). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206. http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_14/Pdf/Rev14Sulbaran.pdf
- Tam, M. (2020). Factores de riesgo biopsicosociales de la salud mental y trastornos mentales en el contexto covid-19. *Revista Latinoamericana de Psiquiatría*, 1(16), 13-21. http://www.apalweb.org/docs/revista_APAL_19.pdf
- Távora, V. (2020). *El rol de los medios de comunicación en la exclusión de los pueblos indígenas del Perú en tiempos de globalización: El Comercio y su perspectiva sobre el Baguazo* [tesis doctoral, Universitat Ramon Llull]. Repositorio Tesis Doctorals en Xarxa-TDX. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/670269>
- Teixido, J (1999). *La Comunicación en los Centros Educativos*. Departamento de pedagogía de la Universidad de Girona. http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf
- Treviño, E. (2012). *Análisis del clima escolar: ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y El Caribe?* UNESCO. https://www.researchgate.net/publication/261984740_Analisis_del_clima_escolar_poderoso_factor_que_explica_el_aprendizaje_en_America_Latina_y_el_Caribe

Wahba, M. y Bridwell, L. (1976). Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.





Apéndices





Apéndice 1: Matriz de consistencia

Nombres y apellidos del tesista: Antonio Guillermo Távara Palacios

Título: Clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la I.E. Andrés Avelino Cáceres – km 50 del Distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020.

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBEJTIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE Y DEMENSIONES	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
¿Cuáles son las características del clima institucional antes y durante el confinamiento que percibe el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020?	Comparar el Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020.	– Comparar las características de la dimensión Comunicación del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento - 2020. – Comparar las características de la dimensión Ambiente Laboral del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento – 2020. – Comparar las características de la dimensión Relaciones personales del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento – 2020. – Comparar las características de la dimensión Autorrealización del Clima Institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres, antes y durante el confinamiento – 2020.	Clima Institucional Dimensiones – Comunicación – Ambiente laboral – Relaciones personales – Autorrealización.	El clima institucional que percibe el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – Km.50 del distrito de Chulucanas presenta muchos cambios durante el confinamiento 2020 respecto de la educación presencial.	Paradigma: Positivista Metodología: Cuantitativa Diseño de Investigación: Tipo encuesta

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable: clima Institucional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
a) Comunicación	Comunicación asertiva y saludable	1, 2, 3
	Comunicación empírica y saludable	4, 5, 6
b) Ambiente laboral	Buenas relaciones laborales	7, 8, 9
	Compromiso de la escuela con el desarrollo y beneficio del trabajador	10, 11, 12
c) Relaciones personales	Relaciones profesionales e identidad institucional	13, 14, 15
	Reconocimiento y capacitación al cuerpo docente	16, 17, 18
d) Autorrealización.	Docentes proactivos	19, 20, 21
	Autoformación académica	22, 23, 24
	Proyección académica del docente	25, 26, 27

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3: Base de datos SPSS

[illegible]

Fuente: elaboración propia.



Anexos





Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre	Casi siempre
1. El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva.					
2. Las autoridades administrativas mantienen una comunicación fluida con los docentes.					
3. En la institución, el docente fomenta la comunicación con los demás, a través del diálogo, respetando las diferencias individuales.					
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. Usted maneja una comunicación saludable con los estudiantes del aula.					
7. Usted ejerce la función docente en armonía con el carácter propio de la institución y su reglamento interno, de acuerdo con las condiciones estipuladas en su contrato laboral.					
8. El director y coordinadores practican un trato justo y respetuoso con el cuerpo docente de la institución.					
9. Usted utiliza los medios materiales e instalaciones de la institución en su función de docente, con arreglo a las normas reguladoras de su uso.					
10. Usted cree que percibe un honorario justo correspondiente a su contrato de trabajo.					
11. La Institución privilegia la vivencia de una auténtica “espiritualidad cristiana”.					
12. La Institución facilita, dentro de las finalidades y posibilidades, la asistencia a cursos, reuniones, etc, que redunden en beneficio de su perfeccionamiento profesional y la calidad de su labor docente.					
13. Los docentes de la Institución demuestran una actitud de iniciativa e integración.					
14. Los docentes de la Institución mantienen relaciones de cooperación recíproca.					

-
15. Los docentes y los administrativos están identificados con los logros de la Institución.
 16. La Institución conforma un cuadro de docentes con grados de Maestría y Doctorado.
 17. La Institución promueve la actualización didáctico-pedagógica progresiva de los docentes.
 18. La Institución capacita o busca la capacitación de los docentes en el manejo de estrategias para la enseñanza virtual.
 19. Usted se encuentra motivado para el perfeccionamiento continuo.
 20. Usted se preocupa por su autoperfeccionamiento docente.
 21. Usted es consciente de la necesidad de continua actualización científica.
 22. Usted se forma y actualiza en los aspectos didácticos de la enseñanza de su materia o grado.
 23. A usted le preocupa la mejora de la calidad de su enseñanza.
 24. Usted colabora con sus colegas en la actualización y mejora de la enseñanza.
 25. Usted 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: García, R. (2017), p. 98.

Anexo 2: Fichas de validación del 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 : **Edilberto Horacio Vásquez Díaz**

1.2 Cargo e institución donde labora : **Docente - Universidad de Piura**

1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Escala de percepción del clima institucional**

1.4 Autor del instrumento : **José Loayza**

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	
CONTEO TOTAL (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

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

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.

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



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

**FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO**

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Justo Ernesto Oqueli Cabredo**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Docente -UDEP**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Escala de percepción del clima institucional**
 1.4 Autor del instrumento : **José Loayza**

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	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		C	B	A	Total

**Coefficiente
de validez:**

$$\frac{A+B+C}{30}$$

=

1

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

Muy buena

Piura, noviembre 2020.

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

Justo Oqueli Cabredo
Justo Oqueli Cabredo

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



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

**FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO**

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : **MARIO DANIEL MARCELO ALDANA**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **PROFESOR PRINCIPAL**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **CLIMA INSTITUCIONAL**
 1.4 Autor del instrumento : **JOSE LOAYZA**

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	
CONTEO TOTAL (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

Formado digitalmente por Mario Daniel
 MARCELO ALDANA
 Documento de reconocimiento (DNR) con validez
 desde 2020-11-20 14:22:00
 en la Universidad de Piura
 (Firma digitalizada por el sistema de validación de documentos)
 Fecha: 2020-11-20 14:22:00

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