

## Clima organizacional y desempeño docente en educación básica regular en tiempos de COVID-19

Organizational climate and teaching performance in regular basic education in times of COVID-19

Romualdo Bryan Soncco Salinas<sup>1</sup>

### RESUMEN

**Objetivo:** Establecer la correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente en una institución educativa de Lima. **Métodos:** Se utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y con enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 30 docentes, empleándose la encuesta como técnica de recolección de datos mediante dos cuestionarios con escala tipo Likert. **Resultados:** Se halló una correlación positiva moderada ( $r = 0.523$ ) entre el clima organizacional y el desempeño docente, con un coeficiente de determinación de  $R^2 = 0.274$ , lo que indica que el 27.4% de la variabilidad en el desempeño docente es explicada por el clima organizacional. **Conclusiones:** Se determinó que un clima organizacional adecuado se obtiene mediante la aplicación coherente e integral de sus dimensiones, dado que la interacción de estos factores incide directamente en la mejora del desempeño docente y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Palabras Clave:** comportamiento organizacional; estructura organizativa; desempeño docente; clima organizacional; dirección institucional.

### ABSTRACT

**Objective:** To establish the correlation between organizational climate and teaching performance in an educational institution in Lima. **Methods:** A non-experimental, descriptive-correlational design with a quantitative approach was used. The study population consisted of 30 teachers, and the survey technique was employed for data collection using two Likert-scale questionnaires. **Results:** A moderate positive correlation ( $r = 0.523$ ) was found between organizational climate and teaching performance, with a coefficient of determination of  $R^2 = 0.274$ , indicating that 27.4% of the variability in teaching performance is explained by the organizational climate. **Conclusions:** It was determined that an adequate organizational climate is achieved through the consistent and comprehensive application of its dimensions, as the interaction of these factors directly influences the improvement of teaching performance and the fulfillment of institutional objectives.

**Keywords:** organizational behavior; organizational structure; teaching performance; organizational climate; institutional management.

Recibido 1/02/2024 Aprobado 16/02/2024

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



<sup>1</sup>Universidad Nacional del Altiplano – Escuela de Posgrado - Educación. Correo electrónico: bryan\_95\_11@hotmail.com. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6109-1618>

## INTRODUCCIÓN

El impacto de la pandemia de COVID-19 en el ámbito educativo ha generado desafíos significativos en la gestión institucional y en el desempeño docente. La rápida transición hacia la enseñanza virtual evidenció notables disparidades en las competencias digitales de los profesores y limitaciones en el acceso a recursos tecnológicos, lo que afectó la calidad del proceso educativo (De Mendoza, 2021). Además, el confinamiento redujo la interacción y el trabajo colaborativo entre docentes, factores esenciales para el desarrollo de estrategias pedagógicas efectivas. En el Perú, estas dificultades se vieron agravadas por desigualdades en la distribución de recursos educativos, particularmente en zonas rurales y de escasos recursos (UNESCO, 2021). Esta problemática resalta la necesidad de comprender cómo el clima organizacional influye en el desempeño docente, dado que un entorno laboral favorable puede promover la motivación, la satisfacción y la eficacia de los educadores en contextos adversos.

El clima organizacional se refiere al conjunto de condiciones, percepciones y dinámicas que caracterizan el entorno de trabajo dentro de una institución, influyendo directamente en la productividad y bienestar de los colaboradores (León & Díaz, 2013). Diversos estudios han señalado que un clima institucional positivo se asocia con mayores niveles de compromiso y desempeño en los empleados, mientras que un ambiente desfavorable puede generar estrés, insatisfacción y baja productividad (Sagredo, 2019). En el contexto educativo, este factor es determinante para el desempeño docente, ya que influye en la planificación de la enseñanza, la gestión del aula y la motivación profesional (Rodríguez & Castro, 2005). La adecuada dirección y gestión institucional pueden contribuir a un ambiente organizacional que favorezca la adaptación de los docentes a los cambios tecnológicos y metodológicos impuestos por la pandemia (Barriga, 2016).

El entorno organizacional y el desempeño docente están interrelacionados a través de diversas dimensiones, como la infraestructura, la estructura organizativa, el estilo de gestión y la colaboración, que influyen en la enseñanza. Según López (2017), el desempeño docente implica la mejora continua y un compromiso con la educación, mientras que Barriga (2016) destaca la necesidad de revisión constante. El MINEDU (2012) establece dimensiones clave en la enseñanza, como la planificación, la gestión del aprendizaje y la participación comunitaria.

En este contexto, el estudio busca analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en profesores de educación básica regular en Lima,

considerando dimensiones clave como la planificación y desarrollo de la enseñanza, la creación de entornos de aprendizaje, la dirección del proceso educativo y la responsabilidad profesional. La importancia del estudio radica en evidenciar cómo el clima organizacional puede impactar el rendimiento del profesorado y, en consecuencia, la calidad educativa. Dado el vacío de conocimiento en torno a la relación entre estos factores en el contexto de la pandemia, este trabajo busca proporcionar información relevante para la formulación de estrategias institucionales que contribuyan a mejorar la educación.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio aplicó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y un nivel correlacional. Para ello, se utilizó el análisis de correlación, lo que permitió examinar la relación entre las variables dentro del marco analítico de la investigación. La muestra estuvo conformada por 30 educadores de un establecimiento educativo en Lima, Perú. Dado el tamaño de la población, se aplicó el método censal, lo que permitió trabajar con la totalidad de los participantes (Quiroz, 2003).

Para la recopilación de datos, se emplearon la observación y las encuestas. La observación permitió registrar de manera sistemática los comportamientos y escenarios observables, utilizando categorías y subcategorías predefinidas. Por otro lado, las encuestas facilitaron la recolección estructurada y objetiva de información relevante para el estudio.

Se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios como instrumentos de medición. Cada uno de ellos incluyó un conjunto de preguntas orientadas a evaluar las variables de estudio (Hernández & Mendoza, 2018). El primer cuestionario, compuesto por 27 ítems, midió las 10 dimensiones del clima organizacional: i) entorno institucional, ii) estructura organizativa, iii) gestión institucional, iv) colaboración, v) procedimientos, vi) factores personales, vii) enfoque de supervisión, viii) motivación, ix) estabilidad laboral y x) metas. Se utilizó una escala de Likert con los siguientes valores: 5 = siempre, 4 = casi siempre, 3 = a veces, 2 = casi nunca y 1 = nunca.

De manera similar, el segundo cuestionario, conformado por 23 ítems, permitió evaluar las cuatro dimensiones del desempeño docente: i) preparación para el aprendizaje de los estudiantes, ii) enseñanza para el aprendizaje, iii) participación en la gestión escolar articulada a la comunidad y iv) competencia profesional e identidad docente. También se aplicó una escala de Likert con los mismos valores mencionados anteriormente.

En cuanto a la interpretación de los resultados, se establecieron tres niveles de logro para las variables de

estudio: bajo (deficiente), medio (en curso) y alto (óptimo). Un nivel alto indica un desempeño satisfactorio que cumple con los estándares esperados en cada dimensión de las variables; un nivel medio sugiere que existen aspectos susceptibles de mejora; mientras que un nivel bajo refleja deficiencias en comparación con el nivel de desempeño requerido.

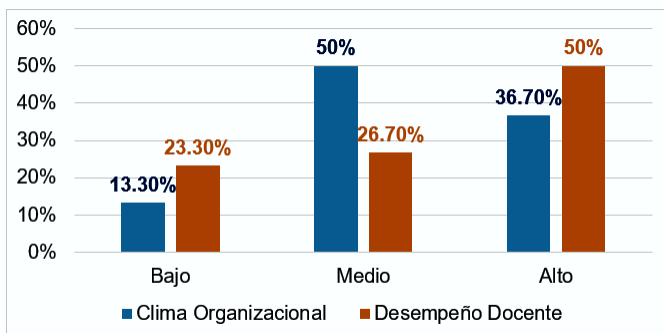
Tras la recopilación de datos mediante los cuestionarios, la información se organizó en una base de datos estructurada según las dimensiones e ítems analizados. Posteriormente, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial para evaluar el nivel de desempeño docente y el clima organizacional. Para determinar la relación entre ambas variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson en el programa SPSS 25.

Finalmente, con el propósito de cuantificar el efecto del clima organizacional sobre el desempeño docente, se realizaron análisis de regresión lineal y se examinaron los valores de R-cuadrado para estimar la magnitud de la influencia.

## RESULTADOS

**Figura 1**

*Niveles de desarrollo de clima organizacional y desempeño docente*



Los hallazgos indican que el clima organizacional en la institución es de nivel medio en un 50 %, mientras que el desempeño docente alcanza un nivel alto en el mismo porcentaje (Figura 1). Se observa que un clima organizacional más favorable está asociado con un mejor desempeño docente. Por ello, para una gestión institucional más eficiente, es fundamental fortalecer aspectos clave como el entorno institucional, la estructura organizativa, la gestión institucional, la colaboración, el enfoque de supervisión, la motivación, los procedimientos, los factores personales, la estabilidad laboral y las metas. Esto permitirá optimizar el desempeño docente en dimensiones como la planificación y enseñanza para el aprendizaje, la competencia profesional e identidad, y la participación en la gestión escolar y comunitaria.

**Tabla 1**

*Niveles de las dimensiones del clima organizacional*

Niveles	Bajo %	Medio %	Alto %	Total %
Entorno Institucional	13.3	46.7	40.0	100
Estructura organizativa	10.0	43.3	46.7	100
Gestión Institucional	16.7	16.7	66.7	100
Colaboración	16.7	26.7	56.7	100
Procedimientos	20.0	26.7	53.3	100
Factores personales	10.0	36.7	53.3	100
Enfoque de supervisión	13.3	36.7	50.0	100
Motivación	50.0	36.7	13.3	100
Estabilidad Laboral	10.0	30.0	60.0	100
Metas	10.0	50.0	40.0	100

Nota: N= 30 educadores

Se evidencia un nivel alto en diversas dimensiones del clima organizacional, como la estructura organizativa (46.7%), la gestión institucional (66.7%), la colaboración (56.7%), los procedimientos (53.3%), los factores personales (53.3%), el enfoque de supervisión (50.0%) y la estabilidad laboral (60.0 %). No obstante, se observa un predominio del nivel medio en el entorno institucional (46.7%) y las metas (50.0%). Por otro lado, la motivación presenta un nivel bajo en un 50.0%, lo que indica la necesidad de fortalecer este aspecto dentro de la institución.

**Tabla 2**

*Niveles de las dimensiones del desempeño docente*

Niveles	Bajo %	Medio %	Alto %	Total %
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	6.7	40.0	53.3	100
Enseñanza para el aprender	20.0	30.0	50.0	100
Competencia del profesionalismo y la identidad docente	40.0	16.7	43.3	100
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	23.3	50.0	26.7	100

Nota: N= 30 educadores

Se evidencia un nivel alto en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes (53.3%), la enseñanza para el aprendizaje (50.0%), y la competencia del profesionalismo y la identidad docente (43.3%). No obstante, se observa un predominio del nivel medio en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (50.0%). En este sentido, es necesario fomentar una mayor participación docente en el ejercicio de la responsabilidad social.

**Tabla 3**

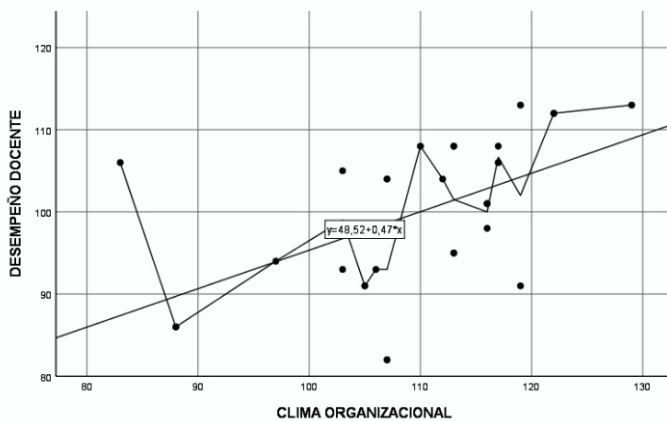
*Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente*

Correlaciones	Clima Organizacional	Desempeño docente
Correlación de Pearson	1	0.523*
Sig. (bilateral)		0.003
N	30	30
Correlación de Pearson	0.523	1
Sig. (bilateral)	0.003	
N	30	30

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Figura 2.**

*Influencia del clima organizacional en el desempeño docente*



La tabla revela una correlación positiva y altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente. El coeficiente de correlación ( $r = 0.523$ ) indica una relación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.003. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.274$ ) muestra que el 27.4 % de la variabilidad en el desempeño docente puede ser explicado por el clima organizacional.

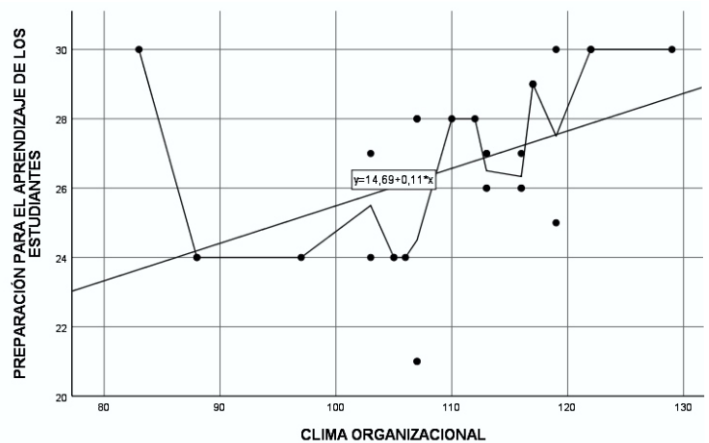
**Tabla 4**

*Relación entre el clima organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

Correlaciones	Clima Organizacional	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Correlación de Pearson	1	0.433*
Sig. (bilateral)		0.017
N	30	30
Correlación de Pearson	0.423	1
Sig. (bilateral)	0.017	
N	30	30

**Figura 3**

*Influencia del clima organizacional en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes*



En la tabla 4 se observa una correlación positiva y altamente significativa entre el clima organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. El coeficiente de correlación ( $r = 0.433$ ) indica una relación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.017. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.187$ ) muestra que el 18.7 % de la variabilidad en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes puede ser explicado por el clima organizacional.

**Tabla 5**

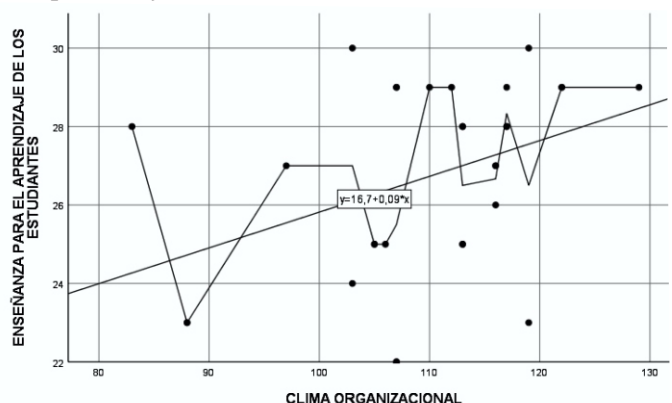
*Relación entre el clima organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

Correlaciones	Clima Organizacional	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Correlación de Pearson	1	0,382*
Sig. (bilateral)		0.037
N	30	30
Correlación de Pearson	0.382*	1
Sig. (bilateral)	0.037	
N	30	30

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

**Figura 4**

*Influencia del clima organizacional en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*





La tabla muestra una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. El coeficiente de correlación ( $r = 0.382$ ) indica una relación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.037. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.146$ ) revela que el 14.6 % de la variabilidad en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes puede ser explicado por el clima organizacional.

**Tabla 6**

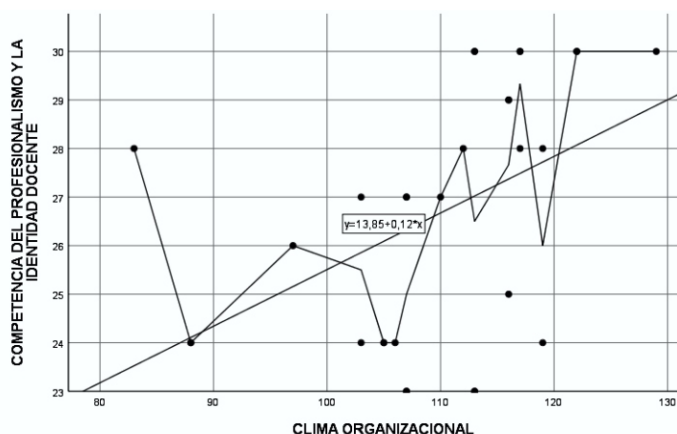
*Relación entre el clima organizacional y la competencia del profesionalismo y la identidad docente*

Correlaciones	Clima Organizacional	Competencia del profesionalismo y la identidad docente
Correlación de Pearson	1	0.461*
Sig. (bilateral)		0.010
N	30	30
Correlación de Pearson	0.461*	1
Sig. (bilateral)	0.010	
N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

**Figura 5**

*Influencia del clima organizacional en la competencia del profesionalismo y la identidad docente*



La tabla muestra una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y la competencia del profesionalismo y la identidad docente. El coeficiente de correlación ( $r = 0.461$ ) indica una relación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.010. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.212$ ) revela que el 21.2 % de la variabilidad en la competencia del profesionalismo y la identidad docente puede ser explicado por el clima organizacional.

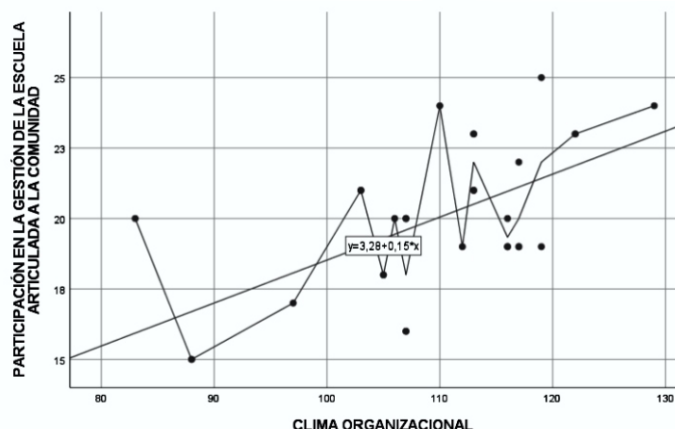
**Tabla 7**

*Relación entre el clima organizacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

Correlaciones	Clima Organizacional	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
Correlación de Pearson	1	0.598**
Sig. (bilateral)		0.000
N	30	30
Correlación de Pearson	0.598*	1
Sig. (bilateral)	0.000	
N	30	30

**Figura 6**

*Influencia del clima organizacional en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*



La tabla muestra una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. El coeficiente de correlación ( $r = 0.598$ ) indica una relación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.357$ ) revela que el 35.7 % de la variabilidad en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad puede ser explicado por el clima organizacional.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa ( $r = 0.523$ ) entre el clima organizacional y el rendimiento docente. En este sentido, Flores (2018) determinó que existe una asociación significativa y moderada ( $r = 0.61$ ) entre el clima escolar y el desempeño del profesorado, destacando la importancia de aspectos como los procedimientos, la motivación, la toma de decisiones y la interacción para construir un entorno educativo que favorezca el desarrollo docente.

Asimismo, El Cairo (2018) identificó que un clima organizacional más favorable se asocia positivamente con un mejor desempeño docente ( $\chi^2 = 0.50$ ), resaltando que un ambiente físico, social y laboral adecuado influye directamente en la calidad del trabajo de los docentes. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la gestión integral del clima organizacional no solo impacta en el rendimiento del profesorado, sino que también favorece la alineación con los objetivos institucionales.

En este marco, el estudio también identificó una correlación positiva y significativa ( $r = 0.433$ ) entre el clima organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, con un efecto del 18.7 %. Sin embargo, en contraste con estos hallazgos, García (2020) concluyó que el entorno organizativo no siempre fomenta el estímulo necesario para el desarrollo y la preparación en la enseñanza, señalando que los docentes rara vez implementan enfoques de supervisión efectivos. No obstante, Brito et al. (2020) argumentaron que la interconexión entre factores como el control, la comunicación eficaz, la toma de decisiones, la motivación, el compromiso, la supervisión y el liderazgo resulta clave para consolidar un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño del personal y en el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, un clima organizacional favorable se fortalece a través de un liderazgo comprometido que fomente el crecimiento profesional, impulse una comunicación efectiva y promueva el consenso entre los docentes.

Asimismo, se identificó una correlación positiva ( $r = 0.382$ ) entre el clima organizacional y la enseñanza para el aprendizaje, con una influencia del 14.6 %. Sin embargo, García (2020) señaló que los entornos educativos suelen ser inadecuados debido a la falta de recursos tecnológicos, la escasa aplicación de herramientas digitales en el aula y deficiencias en infraestructura como ventilación e iluminación. La carencia de estos elementos limita el desempeño docente en la enseñanza a estudiantes nativos digitales, por lo que es fundamental que los gestores institucionales planifiquen la adquisición y optimización de estos recursos para garantizar una educación de calidad y acorde a las demandas actuales.

Por otro lado, el análisis de correlación reveló una asociación positiva y significativa ( $r = 0.461$ ) entre el clima organizacional y la competencia del profesionalismo y la identidad docente, con una influencia del 21.2 %. En esta línea, Bustinza (2021) también encontró una correlación favorable ( $r = 0.569$ ) entre el ambiente organizacional y el rendimiento docente. De manera similar, Cosi (2021) identificó una relación fuerte y positiva ( $r = 0.778$ ) entre los procedimientos de apoyo pedagógico y las habilidades profesionales, destacando la gestión del aprendizaje y la responsabilidad en el ámbito educativo como elementos clave para el desarrollo docente y el trabajo colaborativo. Con base en estos hallazgos, se recomienda la

implementación de estrategias de acompañamiento educativo que potencien la autonomía, los principios éticos y la cooperación entre docentes, así como la aplicación de modelos de supervisión flexibles y alineados con las necesidades específicas de cada institución.

Finalmente, en lo que respecta a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, se encontró una correlación positiva y significativa ( $r = 0.598$ ), con un efecto del 35.7 % del clima organizacional en esta dimensión. García (2020) señaló que este factor influye en la estabilidad profesional y en aspectos personales que pueden generar insatisfacción laboral. No obstante, Villavicencio (2016) destacó que un ambiente institucional adecuado puede potenciar el desempeño tanto individual como colectivo. En este sentido, la labor de los gestores es fundamental, ya que a través de un soporte adecuado pueden incentivar a los docentes a superar deficiencias y corregir acciones que puedan afectar la armonía institucional y su propio desempeño profesional.

## CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que existe una relación moderada y positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente en una institución educativa de Lima. Esto indica que el entorno organizativo es un factor determinante para optimizar el rendimiento docente. En este sentido, un clima organizacional adecuado se consolida mediante la aplicación sistemática de cada una de sus dimensiones, dado que la interacción de estos factores incide directamente en la mejora del desempeño docente y contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Un clima organizacional efectivo se caracteriza por la presencia de un liderazgo comprometido que promueve el desarrollo profesional, fomenta una comunicación efectiva y favorece el consenso entre el personal docente. No obstante, la falta de recursos representa un obstáculo significativo para el ejercicio docente, especialmente en la enseñanza dirigida a las nuevas generaciones digitales. Por ello, es fundamental que los directivos adopten estrategias para la adquisición y optimización de herramientas tecnológicas y materiales educativos, garantizando así una educación de calidad y alineada con las demandas actuales.

Asimismo, se recomienda la implementación de mecanismos de monitoreo educativo que refuercen la autonomía, el desempeño, los valores profesionales y la colaboración docente. De igual manera, resulta esencial profundizar en estrategias de supervisión y gestión que sean dinámicas y contextualizadas a la realidad institucional. Una intervención oportuna por parte de los gestores educativos puede fortalecer el apoyo al personal docente, permitiendo la corrección de deficiencias y prácticas inadecuadas que podrían afectar la calidad del clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño docente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barriga, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima, 2016 (Tesis Magistral)*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bustanza, P. (2021). *Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la zona lago Ilave (Tesis de Segunda Especialidad)*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Così, K. (2021). *Acompañamiento pedagógico y competencias profesionales de las docentes en la institución educativa inicial n° 314 – Las Mercedes – Juliaca – 2021 (Tesis de Segunda Especialidad)*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- De Mendoza, A. (8 de noviembre de 2021). *Educación y tecnología en tiempos de COVID-19*. Obtenido de UNICEF : <https://www.unicef.org/peru/historias/educacion-tecnologia-en-tiempos-covid19>
- Flores, P. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa secundaria José Macedo Mendoza de Macusani, 2016 (Tesis Magistral)*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- García, D. (2020). *Clima organizacional y desempeño en las unidades educativas "Fe y Alegría", Guayaquil – Ecuador, 2019 (Tesis Magistral)*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultado. (2da Edición)*. México: Prentice Hall.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw Hill Education.
- MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- León, M., & Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos (Tesis Magistral)*. Lima, Perú: Universidad de Piura.
- Quiroz, R. (2003). *La infracción al derecho de autor y el rol de Indecopi en su prevención*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, N., & Castro, C. (2005). *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Colombia: Consult C.A.
- Sagredo, E. (2019). *Relaciones entre gestión organizacional y percepción del compromiso, motivación y satisfacción de estudiantes y docentes de Centros educativos de adultos de la Región del Biobío Chile (Tesis Doctoral)*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- UNESCO. (14 de mayo de 2021). *Interrupción y respuesta educativa*. Obtenido de UNESCO: <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Villavicencio, M. (2016). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral (Tesis Doctoral)*. D.F, México: Universidad Nacional Autónoma de México.