



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**TESIS**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
POST PANDEMIA COVID-19 EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DE LA COMUNIDAD DE  
INTERAPRENDIZAJE “RAÍCES DEL AMPAY” DEL  
DISTRITO DE TAMBURCO – ABANCAY–APURÍMAC 2023**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. HILDA ROJAS HUANCA

**ASESOR:**

Dr. ANGEL ZENÓN CHOCCECHANCA

CUADRO

**ORCID:** 0000-0001-6999-0936

**CUSCO-PERÚ**

**2025**



# Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Dr. Ángel Zenón Choccechacan Cuadros, quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DE LA COMUNIDAD DE INTERDEPENDENCIA "RAÍZES DEL AMOR" DEL DISTRITO DE IAP BURGOS - ABANCAY - APURÍMAC 2023.

Presentado por: Br. Hilda Rojas Huaman DNI N° 31091006, presentado por:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de Maestro en educación y dirección de la educación.

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6º del *Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC* y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 10 %.

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis**

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento; quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 16 de octubre de 2025

Firma

Post firma Ángel Zenón Choccechacan Cuadros

Nro. de DNI 23464075

ORCID del Asesor 0000-0001-6999-0136

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: [old: 27259513663256](https://www.unsaac.edu.pe/antiplagio/reportes/27259513663256)



# HILDA ROJAS HUANCA

## TESIS\_FINAL - HILDA.docx

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

### Detalles del documento

Identificador de la entrega	
tm:oid=27259513863256	155 páginas
Fecha de entrega	32.419 palabras
16 oct 2025, 9:44 a.m. GMT-5	191.623 caracteres
Fecha de descarga	
16 oct 2025, 10:13 a.m. GMT-5	
Nombre del archivo	
<b>TESIS_FINAL_HILDA.docx</b>	
Tamaño del archivo	
<b>12.3 MB</b>	





# HILDA ROJAS HUANCA

## TESIS FINAL - HILDA.docx

Universidad Nacional San Agustín de Huancayo

### Detalles del documento

Identificador de la entrega	
trn:oid:27259513863256	155 páginas
Fecha de entrega	32.419 palabras
16 oct 2025, 9:44 a.m. GMT-5	191.623 caracteres
Fecha de descarga	
16 oct 2025, 10:13 a.m. GMT-5	
Nombre del archivo	
TESIS_FINAL - HILDA.docx	
Nombre del archivo	
12.3 MB	





UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, directora (e) General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL POST PANDEMIA COVID-19 EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DE LA COMUNIDAD DE INTERAPRENDIZAJE "RAÍCES DEL AMPAY" DEL DISTRITO DE TAMBURCO – ABANCAY-APURÍMAC 2023** de la Br. HILDA ROJAS HUANCA. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **VEINTINUEVE DE ABRIL DE 2025**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de **MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Cusco, 15 - octubre - 2025

MGT. LID HAYDEE ESTRADA CHACON  
Primer Replicante

MGT. ROSA MARIA MONTES PEDRAZA  
Segundo Replicante

Marcelina A. de Cobrera

DRA. MARCELINA ARREDONDO HUAMAN  
Primer Dictaminante

DR. MANUEL ALBERTO GAMARRA MOSCOSO  
Segundo Dictaminante

## **DEDICATORIA**

Con la firme intención de avanzar un peldaño más en mi trayectoria profesional y asumir con compromiso los desafíos que plantea la educación contemporánea, dedico este esfuerzo a mi familia. Su amor, comprensión y constante apoyo han sido pilares fundamentales en cada etapa de mi vida, y especialmente en este camino hacia el liderazgo en la gestión escolar.

Hilda

## AGRADECIMIENTO

Al concluir el presente proyecto de investigación, se expresa el más sincero agradecimiento a las personas y entidades que han contribuido significativamente a la realización de este sueño:

Al Dr. Jorge Alberto Solís Quispe, director de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Educación de la UNSAAC, y a los distinguidos docentes académicos de diversas áreas, por su acertada orientación y el apoyo incondicional brindado en todo momento.

Al Dr. Ángel Z. Choccechanca Cuadro, quien fungió como asesor de este trabajo de investigación, por su invaluable guía, respaldo y paciencia a lo largo de todo el proceso. Sus vastos conocimientos y experiencias fueron pilares fundamentales para la implementación de esta investigación.

A los docentes y directores de la Comunidad de Interaprendizaje (CIA) "Raíces del Ampay", quienes participaron activamente en las encuestas realizadas para este estudio. Su disposición y sinceridad fueron de inestimable valor para la obtención de los datos necesarios.

Pero, ante todo, profundo agradecimiento al esposo e hijos, cuya paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto de investigación han sido invaluables. Al tiempo que generosamente han dedicado, incluso aquel que pudo haber sido destinado a la historia familiar, en aras de este objetivo académico.

Sus contribuciones y apoyo han sido esenciales en este viaje intelectual y profesional. A todos y cada uno de ustedes, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

Hilda

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática .....	1
1.2. Formulación del problema.....	6
a) Problema general .....	6
b) Problemas específicos .....	6
1.3. Justificación de la investigación .....	6
1.3.1. Justificación teórica: .....	6
1.3.2. Justificación práctica .....	8
1.3.3. Justificación social: .....	8
1.3.4. Justificación metodológica: .....	11
1.3.5. Viabilidad y factibilidad: .....	11
1.4. Objetivos de la investigación.....	12
a) Objetivo general .....	12
b) Objetivos específicos .....	12

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas .....	13
2.1.1. Inteligencia emocional .....	13
2.1.2. Clima organizacional.....	25
2.2. Marco conceptual (palabras clave).....	50
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación (estado de arte) .....	52
2.3.1. Internacionales: .....	52
2.3.2. Nacionales .....	55
2.3.3. Locales.....	57
2.4. Hipótesis general y específicas .....	59
a) Hipótesis general .....	59
b) Hipótesis específicas .....	60
2.5. Identificación de variables y dimensiones .....	60
2.6. Operacionalización de variables.....	64

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica .....	71
3.2. Tipo y nivel de investigación .....	72
3.3. Unidad de análisis.....	74
3.4. Población de estudio.....	75
3.5. Tamaño de muestra .....	75
3.6. Técnicas de selección de muestra.....	75
3.7. Técnicas de recolección de información .....	76
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	76
3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	80

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados .....	82
4.2. Pruebas de hipótesis .....	91
4.3. Presentación de resultados.....	96
<b>CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....</b> 102	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b> 104	
<b>ANEXOS.....</b> 110	
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	111
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información.....	113
Anexo 3: Petición de juicio de experto .....	117
Anexo 4: Juicio de expertos .....	118
Anexo 5: Fichas técnicas e instrumentos de la variable inteligencia emocional .....	124
Anexo 6: Fichas técnicas e instrumentos de la variable clima organizacional post pandemia COVID-19 .....	125
Anexo 7: Constancia de aplicación de cuestionario.....	126
Anexo 8: Resultados del análisis estadístico en SPSS V1 .....	127
Anexo 9: Resultados del análisis estadístico en SPSS V2 .....	127
Anexo 10: Matriz de insumos de variables .....	128
Anexo 11: Matriz de autores .....	130
Anexo 12: Evidencia fotográfica del proceso de aplicación de cuestionarios a docentes y directivos .....	149
Anexo 13: Plan Estratégico Institucional para la Implementación de Recomendaciones sobre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional Post COVID-19 .....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	64
Tabla 2	<i>Población de estudio</i> .....	75
Tabla 3	<i>Técnicas e instrumentos</i> .....	76
Tabla 4	<i>Baremación del instrumento para la variable inteligencia emocional</i> .....	77
Tabla 5	<i>Baremación del instrumento para la variable clima organizacional post pandemia COVID-19</i> .....	77
Tabla 6	<i>Validación de instrumentos por juicio de expertos</i> .....	77
Tabla 7	<i>Cuestionario de medición de la inteligencia emocional</i> .....	78
Tabla 8	<i>Cuestionario de medición del clima organizacional post pandemia covid-19</i> ..	79
Tabla 9	<i>Dimensión de manejo de emociones de la inteligencia emocional</i> .....	82
Tabla 10	<i>Dimensión de actitud empática de la inteligencia emocional</i> .....	83
Tabla 11	<i>Dimensión de habilidades sociales de la inteligencia emocional</i> .....	84
Tabla 12	<i>Dimensiones de la variable inteligencia emocional</i> .....	85
Tabla 13	<i>Dimensión motivación del clima organizacional</i> .....	86
Tabla 14	<i>Dimensión liderazgo del clima organizacional</i> .....	87
Tabla 15	<i>Dimensión comunicación del clima organizacional</i> .....	88
Tabla 16	<i>Dimensiones de la variable clima organizacional</i> .....	89
Tabla 17	<i>Inteligencia emocional y clima organizacional</i> .....	90
Tabla 18	<i>Correlación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional</i> .....	91
Tabla 19	<i>Correlación entre Inteligencia Emocional y la Motivación</i> .....	94
Tabla 20	<i>Correlación entre Inteligencia Emocional y el Liderazgo</i> .....	95
Tabla 21	<i>Correlación entre Inteligencia Emocional y la Comunicación</i> .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Ubicación geográfica del ámbito de estudio</i> .....	5
Figura 2	<i>Diseño de investigación</i> .....	74
Figura 3	<i>Dimensión de manejo de emociones de la inteligencia emocional</i> .....	82
Figura 4	<i>Dimensión de actitud empática de la inteligencia emocional</i> .....	83
Figura 5	<i>Dimensión de habilidades sociales de la inteligencia emocional</i> .....	84
Figura 6	<i>Dimensiones de la variable inteligencia emocional</i> .....	85
Figura 7	<i>Dimensión motivación del clima organizacional</i> .....	86
Figura 8	<i>Dimensión liderazgo del clima organizacional</i> .....	87
Figura 9	<i>Dimensión comunicación del clima organizacional</i> .....	88
Figura 10	<i>Dimensiones de la variable clima organizacional</i> .....	89
Figura 11	<i>Inteligencia emocional y clima organizacional</i> .....	90
Figura 12	<i>Correlación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional</i> .....	92

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto post pandemia de la COVID-19, en las instituciones educativas de nivel inicial pertenecientes a la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay", ubicada en el distrito de Tamburco, provincia de Abancay, región Apurímac, durante el año 2023. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios estructurados, diseñados en función de las dimensiones de manejo de emociones, actitud empática y habilidades sociales (para la variable inteligencia emocional), y de motivación, liderazgo y comunicación (para la variable clima organizacional). La muestra estuvo conformada por 26 participantes, entre directivos y docentes de educación inicial. Los resultados evidenciaron una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto post pandémico, respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0,778 y un valor de significancia bilateral de 0,001, lo que indica una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, con un nivel de confianza del 95 %.

**Palabras clave:** *Inteligencia emocional, Clima organizacional, Resiliencia, Liderazgo, Educación.*

## ABSTRACT

This study aimed to determine the relationship between emotional intelligence and organizational climate in the post-COVID-19 context within early childhood education institutions belonging to the learning community "Raíces del Ampay," located in the district of Tamburco, Abancay, Apurímac, during the year 2023. The research followed a correlational approach, using a non-experimental design and a quantitative methodology. Data were collected through questionnaires specifically developed to assess key dimensions of emotional intelligence emotional management, empathic attitude, and social skills and of organizational climate motivation, leadership, and communication. The instruments were applied to a total population of 26 participants, including school administrators and preschool teachers. The results showed a direct and significant relationship between emotional intelligence and the organizational climate in the post-pandemic educational context. This finding is supported by a Spearman's rho correlation coefficient of 0.778, with a two-tailed significance value of 0.001, indicating a statistically significant correlation between the two variables at a 95% confidence level.

**Keywords:** *Emotional intelligence, Organizational climate, Resilience, Leadership, Education.*

## INTRODUCCIÓN

Ante el desafío global planteado por la pandemia de COVID-19, surge una nueva perspectiva sobre el clima organizacional en las instituciones educativas, donde la inteligencia emocional se posiciona como una herramienta vital para fortalecer y cohesionar las relaciones interpersonales.

En el contexto actual, marcado por la emergencia sanitaria y la transición a la educación remota, se evidencia una pérdida significativa en el espacio de socialización, interacción y formación en todas las instituciones educativas. Esta situación ha debilitado el clima organizacional, destacando la necesidad imperante de considerar las condiciones emocionales de los docentes y directivos para estabilizarlo. Esto implica generar compromisos mutuos que permitan alcanzar los objetivos y metas institucionales en un entorno Postpandemia

Es en este contexto que surge el presente trabajo de investigación titulado "Inteligencia emocional y clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas de nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje (CIA) 'Raíces del Ampay' del distrito de Tamburco – Abancay – Apurímac 2023". El objetivo principal de este estudio es determinar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial en el distrito de Tamburco, luego de la pandemia de COVID-19. Para alcanzar dicho objetivo, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica de ambas variables.

Para asegurar la viabilidad del trabajo de investigación, se llevó a cabo una meticulosa organización de un conjunto de datos e información relacionados con el problema de estudio. Esta organización permitió darle estructura y coherencia a la investigación, la cual se dividió en cinco capítulos:

**Capítulo I:** Planteamiento del problema de investigación, este capítulo aborda la situación problemática, la formulación del problema general y los problemas específicos, la justificación del estudio, así como los objetivos generales y específicos de la investigación. El propósito principal es explorar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto posterior a la pandemia de la COVID-19, en las instituciones educativas de nivel inicial pertenecientes a la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay", ubicadas en el distrito de Tamburco, provincia de Abancay, región Apurímac, durante el año 2023.

**Capítulo II:** Marco teórico conceptual, están las bases teóricas, marco conceptual, antecedentes empíricos, hipótesis general, específicos, identificación de las variables e indicadores y la operacionalización de las variables, que explican las variables de estudio: la inteligencia emocional y el clima organizacional, ambas analizadas en el contexto posterior a la pandemia de la COVID-19.

**Capítulo III:** Metodología, En el presente capítulo se describe el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación. Se detalla el ámbito de estudio, el tipo y nivel de investigación, la unidad de análisis, la población considerada, el tamaño de la muestra y las técnicas empleadas para su selección. Asimismo, se especifican las técnicas de recolección de información, los procedimientos para el análisis e interpretación de los datos, así como la técnica utilizada para contrastar la veracidad o falsedad de las hipótesis planteadas.

El diseño metodológico ha sido estructurado de manera rigurosa con el objetivo de explorar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto post pandemia COVID-19. Este enfoque permite obtener resultados válidos y confiables que contribuyan a la comprensión del fenómeno investigado.

**Capítulo IV:** Resultados y discusión, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del procesamiento, análisis e interpretación de los datos recolectados durante la investigación. Asimismo, se expone la prueba de las hipótesis formuladas, permitiendo evaluar su veracidad en función de la evidencia empírica. Los hallazgos son discutidos a la luz del marco teórico y de los antecedentes revisados, con el propósito de contextualizar e interpretar los resultados en relación con la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto post pandemia COVID-19. Finalmente, el trabajo incluye las conclusiones y recomendaciones derivadas.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.Situación problemática**

Realizada la indagación, lectura y análisis del material académico especializado de diferentes autores referentes a la temática de investigación de la tesis , así como la reflexión sobre la práctica de la labor docente cotidiana y haciendo el intento de interpretar la realidad; se concluye que el mundo está cambiando, más aún en tiempos de post pandemia COVID-19 que fue un acontecimiento mundial que generó un plan de confinamiento que ha afectado la salud pública de todos los países, que ocasionó el cierre de las instituciones educativas que duró dos años. A causa de esto, se evidenció la necesidad de buscar nuevas formas de educar a los niños y niñas a través de la conectividad y el acceso a internet, dando mayor exigencia a los cambios en la práctica pedagógica de los docentes y directivos generando problemas en el clima organizacional y en la salud emocional, posiblemente por el bajo o mediano nivel de inteligencia emocional, esto se presume con referencia a los estudios realizados durante la pandemia en Cuba donde aportó que los niveles altos de inteligencia emocional están significativamente relacionados con una buena salud mental, mientras un bajo nivel de inteligencia emocional se asocia con dificultades en la percepción, entendimiento y regulación de los estados emocionales. Así también estudio de investigación realizado en México aportó que existe un alto porcentaje con bajos o moderados niveles de inteligencia emocional que generó problemas en la salud emocional de los docentes, que juega un papel importante en la vida cotidiana y laboral de los docentes para que evidencien una interacción favorable en la institución educativa y desempeño docente con las niñas y niños.

En este contexto de post pandemia no fue una tarea sencilla, pero tampoco imposible, mantener un clima organizacional óptimo promoviendo la motivación, el liderazgo y la comunicación asertiva en las instituciones educativas que jugaron un papel importante,

sabiendo que el nivel de organización muchas veces depende del éxito o fracaso, como también influyen positiva o negativamente en la educación de los estudiantes.

Así mismo, dentro de las exigencias planteadas para el cumplimiento del desempeño directivo y docentes en el Proyecto Educativo Nacional, PEN (2022-2036), se enfatiza la necesidad de asegurar que las personas alcancen una vida activa y emocionalmente saludable, donde la educación habilite espacios para que las personas se conozcan entre ellas, autorregulen sus emociones y comportamientos, de modo que se establezcan relaciones humanas sanas.

La educación cumple un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, ya que permite el autoconocimiento, la valoración mutua, la autorregulación emocional y conductual, así como la construcción de relaciones saludables y la identificación de metas significativas. Además, facilita la capacidad de afrontar desafíos para lograr tanto el crecimiento personal como una convivencia armónica. Este enfoque reconoce que los procesos cognitivos, físicos, emocionales y espirituales están interrelacionados y son esenciales para alcanzar el máximo potencial humano, tanto a nivel individual como colectivo (Consejo Nacional de Educación, 2021).

Este propósito del Proyecto Educativo Nacional al 2036 plantea que la educación promueve el desarrollo integral de las personas al fortalecer la identificación, comprensión y gestión de las emociones, así como la construcción de un propósito de vida y el establecimiento de relaciones interpersonales saludables, especialmente entre los agentes educativos dentro de su entorno laboral, donde influyen factores como la comunicación, el liderazgo y la motivación

Como también, el Proyecto Educativo Regional de Apurímac (2022-2036), dentro del Eje 1 del Proyecto Educativo Regional de Apurímac, alineada al proyecto educativo nacional orientado al aprendizaje para la ciudadanía plena, se plantea superar los desafíos educativos

mediante políticas que aseguren condiciones adecuadas en las escuelas para promover la inclusión, el desarrollo emocional, afectivo, cognitivo y actitudinal de los agentes educativos.

Es fundamental que las escuelas aseguren condiciones que favorezcan la inclusión y el desarrollo integral del estudiante en los ámbitos emocional, afectivo, cognitivo y actitudinal. Esto implica el fortalecimiento de programas intersectoriales y alianzas estratégicas que promuevan la salud mental, el acompañamiento psicológico y la convivencia armónica entre los actores educativos y sociales. Asimismo, se requiere una atención socioemocional efectiva y la implementación de iniciativas regionales orientadas al desarrollo de habilidades sociales, que contribuyan al fortalecimiento de vínculos interpersonales y a la elaboración de proyectos de vida (Dirección Regional de Educación Apurímac, 2022).

Este planteamiento resalta que el proceso de aprendizaje debe abordarse de manera integral, considerando no solo los aspectos cognitivos, sino también los componentes emocionales y sociales del estudiante. En ese sentido, se propone una intervención articulada entre diversos actores como la escuela, la familia y otras instituciones que contribuya al desarrollo de habilidades socioemocionales. Este enfoque resulta especialmente relevante en el nivel inicial, donde el fortalecimiento de la inteligencia emocional y la mejora del clima organizacional son fundamentales para garantizar una convivencia armónica y un entorno educativo saludable.

No obstante, en los últimos años, como consecuencia de la pandemia por la COVID-19, todas las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Tamburco, provincia de Abancay, región Apurímac integrantes de la Comunidad de Interaprendizaje (CIA) “Raíces del Ampay” han enfrentado diversos desafíos que han afectado significativamente el clima organizacional y el bienestar emocional de sus actores educativos, especialmente docentes y líderes pedagógicos.

Durante el periodo de emergencia sanitaria y en el proceso de retorno a la presencialidad, se evidenció una disminución notable en la motivación y el compromiso de docentes y líderes pedagógicos con la mejora de su desempeño profesional. Esta situación se vio acompañada por altos niveles de estrés y preocupación, ocasionados por la sobrecarga laboral, ya que muchos docentes no solo asumieron sus responsabilidades de aula, sino también funciones de gestión institucional en el distrito de Tamburco. A ello se sumó la necesidad de capacitarse y actualizarse en horarios fuera de la jornada laboral, lo que contribuyó al agotamiento físico y emocional.

Asimismo, se observó una limitada participación del personal docente en la actualización e implementación de los instrumentos de gestión institucional, lo que generó un bajo nivel de compromiso con las metas pedagógicas y afectó directamente el logro de los aprendizajes de los niños y niñas.

El cumplimiento estricto de los protocolos de bioseguridad también restringió los espacios de diálogo y trabajo colaborativo, dificultando la comunicación entre docentes y líderes pedagógicos. Esta falta de interacción efectiva dio lugar a malentendidos, tensiones e incluso sentimientos de ansiedad y hostigamiento, debido a las exigencias por parte de los equipos directivos y de la especialista territorial del nivel inicial encargada del monitoreo del desempeño docente y gestión directivo en el distrito de Tamburco.

Estos factores deterioraron el clima organizacional de las instituciones educativas de manera progresiva. Además, se sumaron otras condiciones adversas, como la presión por adaptarse a nuevas metodologías en un tiempo limitado, la constante modificación de normas y directivas emitidas por el Ministerio de Educación, la incertidumbre generalizada y el escaso ejercicio de la autonomía por parte de los líderes pedagógicos. La débil comunicación entre estos líderes y los docentes dificultó la toma de decisiones consensuadas, adecuadas y

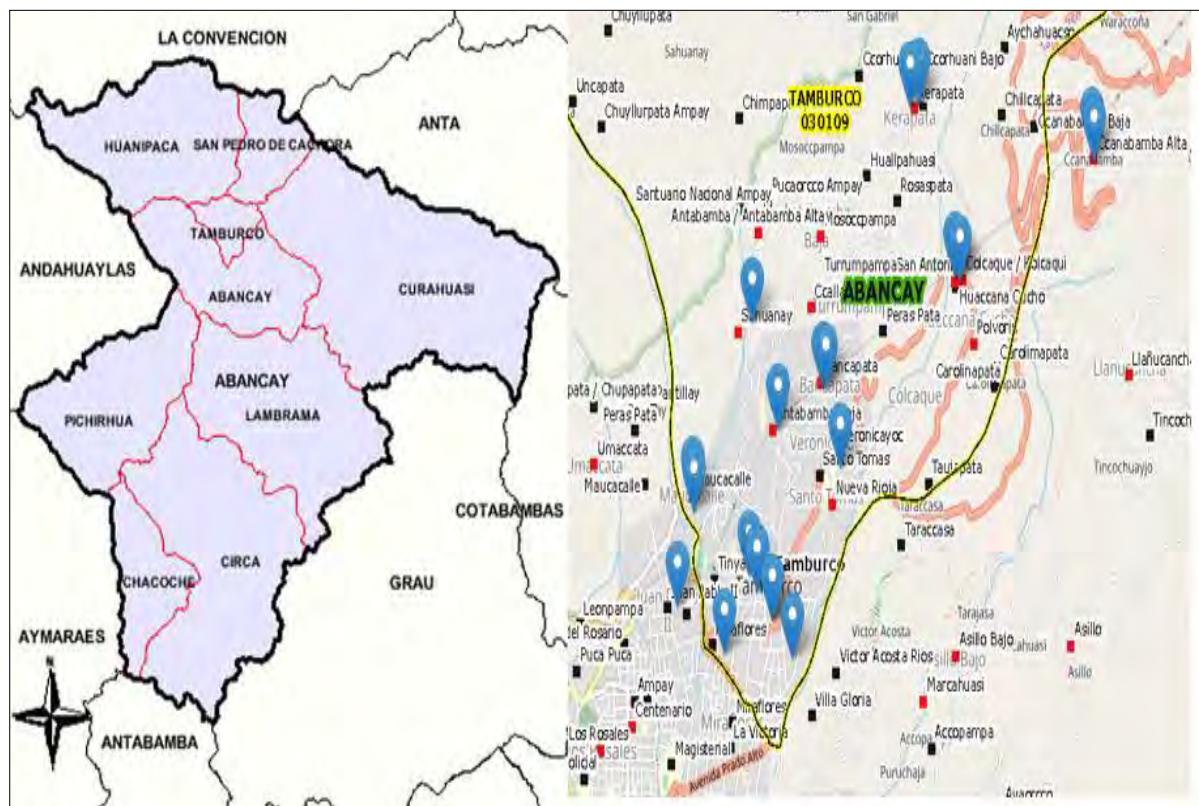
oportunas ante los múltiples retos que enfrentó la educación inicial en el distrito de Tamburco.

Frente a esta realidad, se considera fundamental investigar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, con el propósito de identificar estrategias que contribuyan al fortalecimiento del bienestar emocional del personal docente y de los líderes pedagógicos, y a su vez, favorecer una gestión educativa más eficaz en el contexto post pandemia- COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la Comunidad de Interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco.

Sobre la base de las ideas expuestas se formuló la pregunta principal ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023?

Figura 1

### *Ubicación geográfica del ámbito de estudio*



## 1.2. Formulación del problema

### a) *Problema general*

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 de las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023?

### b) *Problemas específicos*

¿De qué manera se relaciona la inteligencia emocional y la dimensión motivación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023?

¿De qué manera se relaciona la inteligencia emocional y la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023?

¿Cuál es la relación de la inteligencia emocional y la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023?

## 1.3. Justificación de la investigación

### 1.3.1. *Justificación teórica:*

El apoyo teórico y científico de la inteligencia emocional (IE) y el clima organizacional en el contexto post pandemia fue esencial para justificar este trabajo de investigación, dado que la crisis sanitaria mundial ha tenido un impacto significativo en la forma en que las organizaciones funcionan y cómo los docentes interactúan dentro de ella.

**Goleman (1995):** Goleman argumenta que los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de generar un clima organizacional positivo. En tiempos de crisis, durante la pandemia, los líderes con alta inteligencia emocional pueden ofrecer apoyo emocional, mejorar la comunicación y fomentar un sentido de pertenencia, factores que influyen en la mejora del clima organizacional.

**Modelo de Mayer y Salovey (1997):** Según este modelo, los individuos con alta inteligencia emocional son capaces de regular sus propias emociones y comprender las emociones de los demás. Esto permite crear un ambiente de trabajo en el que los docentes se sientan apoyados emocionalmente y sean más productivos, lo que contribuye a un clima organizacional positivo

Teniendo conocimiento de los aportes teóricos y tras revisar los antecedentes del tema, esta investigación se ha llevado a cabo con el objetivo de enriquecer el conocimiento existente sobre las variables de estudio de inteligencia emocional y clima organizacional en el contexto docente. Se ha observado que la mayoría de los estudios de investigación señalan una correlación positiva, directa o significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Estos hallazgos respaldan la idea de que la práctica de las dimensiones de atención emocional, claridad emocional, reparación emocional, intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad y manejo del estrés, estado de ánimo, así como el manejo de emociones, la actitud empática y las habilidades sociales, todas ellas componentes de la inteligencia emocional, juegan un papel crucial en el entorno laboral de los docentes.

Además, se ha identificado que las dimensiones estructurales, de recompensa, relaciones, identidad, trabajo en equipo, compromiso organizacional, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, y normas de convivencia, junto con la motivación y liderazgo, conforman el clima organizacional de los docentes. Estas dimensiones, al ser analizadas en conjunto, impactan directamente en la calidad del ambiente

laboral y, por ende, en la eficacia y el bienestar de los líderes pedagógicos y profesionales de la educación.

### ***1.3.2. Justificación práctica***

En consecuencia, se espera que esta investigación, al incorporar estas dimensiones específicas de inteligencia emocional y clima organizacional, contribuya a la práctica de los líderes pedagógicos y docentes del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje CIA “Raíces de Ampay”. Se proyecta que, mediante la implementación de estrategias que fomenten el desarrollo de la inteligencia emocional y la promoción de un clima organizacional positivo después de la pandemia COVID-19, tanto los líderes pedagógicos como los docentes podrán cultivar un entorno laboral exitoso, productivo y participativo, en el cual se favorezca el crecimiento profesional y personal de todos los involucrados, con estas actitudes se apoyaría a mejorar el clima organizacional positivo, promocionar un ambiente participativo y colaborativo, sean resilientes para poder adaptarse a situaciones cambiantes y superar los retos que surgen de crisis externas..

### ***1.3.3. Justificación social:***

La investigación que se propone tiene un alto valor social y educativo, ya que busca comprender cómo dos factores fundamentales, la inteligencia emocional y el clima organizacional, impactan en las instituciones educativas del nivel inicial en el contexto postpandemia COVID-19. Este estudio es de gran relevancia en el contexto de la Comunidad de Interaprendizaje (CIA) “Raíces del Ampay” en el distrito de Tamburco, provincia de Abancay, región Apurímac, porque no solo aborda la necesidad de optimizar las condiciones laborales y emocionales de los actores educativos, sino también el papel que estas condiciones juegan en la calidad educativa y el bienestar social de la comunidad.

Durante la pandemia, las instituciones educativas fueron sometidas a cambios profundos y desafíos inéditos. La emergencia sanitaria alteró completamente las formas

tradicionales de enseñanza y aprendizaje, generando consecuencias emocionales y laborales que se extendieron más allá del confinamiento. Los docentes y líderes pedagógicos en el distrito de Tamburco se enfrentaron a la sobrecarga de trabajo, la adaptación a nuevas metodologías y protocolos, y la exigencia de mantener un alto nivel de compromiso profesional, a pesar de las dificultades emocionales derivadas de la crisis sanitaria. Esta situación ha afectado la motivación, el compromiso y el bienestar de los involucrados en el proceso educativo, comprometiendo el clima organizacional en las instituciones.

La importancia social de esta investigación radica en que el bienestar emocional de los actores educativos no solo incide en su desempeño profesional, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de la educación impartida a los niños y niñas en el nivel inicial, quienes son los más vulnerables a los efectos de un clima organizacional deteriorado. El análisis de la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional permitirá identificar áreas de mejora, tanto a nivel individual como colectivo, favoreciendo no solo la recuperación postpandemia, sino también el fortalecimiento de la convivencia escolar, el trabajo en equipo y la cohesión institucional.

La comunidad de interaprendizaje, integrada por docentes, estudiantes, familias y directivos, se ve afectada por un clima organizacional que se deteriora cuando no existen las condiciones adecuadas para gestionar las emociones, el estrés y las tensiones derivadas de los cambios constantes. Por tanto, esta investigación busca proporcionar estrategias para promover un ambiente laboral más colaborativo, empático y resiliente, lo cual no solo tiene un beneficio inmediato para los actores involucrados, sino que también contribuye a la creación de un modelo educativo inclusivo, que considere los aspectos emocionales como esenciales para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, al abordar el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y el desarrollo de habilidades socioemocionales, la investigación también responde a una necesidad social

urgente: la capacitación de los líderes educativos para manejar las crisis emocionales y organizacionales, y para promover un clima laboral positivo que, a su vez, favorezca el cumplimiento de los objetivos educativos en un contexto postpandemia. La mejora del clima organizacional tiene el potencial de crear un ciclo positivo que impulse tanto el rendimiento profesional de los docentes como el desarrollo social y académico de los estudiantes.

El impacto social esperado de esta investigación no se limita al contexto de las instituciones educativas, sino que se extiende a la comunidad local. Los docentes son agentes clave en la formación de las nuevas generaciones, y cuando estos profesionales se encuentran motivados, emocionalmente equilibrados y comprometidos con su labor, su influencia sobre los niños y niñas es positiva. Por lo tanto, mejorar las condiciones laborales y emocionales de los docentes contribuye directamente a una mejor convivencia social y al desarrollo humano integral en la región, fortaleciendo las bases para una comunidad más cohesionada, inclusiva y resiliente.

En conclusión, este estudio tiene un fundamento social profundo, ya que está orientado a mejorar las condiciones de los actores educativos que, en última instancia, impactan la calidad educativa y la estabilidad emocional de los líderes pedagógicos y docentes. Además, al abordar estas cuestiones en el contexto postpandemia, se busca proporcionar herramientas prácticas que permitan reconstruir y fortalecer las instituciones educativas del nivel inicial como espacios de aprendizaje y convivencia social saludables, sostenibles e inclusivos.

Este trabajo no solo busca proporcionar una mejor comprensión del contexto postpandemia, sino también contribuir a la transformación social de la región, favoreciendo un modelo educativo que reconozca la importancia del bienestar emocional como clave para el desarrollo tanto de los individuos como de la comunidad.

#### ***1.3.4. Justificación metodológica:***

El enfoque metodológico de esta investigación se ha diseñado cuidadosamente para obtener información válida y confiable acerca de la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto post pandemia, específicamente en la comunidad de interaprendizaje CIA “Raíces de Ampay”, en el nivel inicial educativo. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo y descriptivo-correlacional, que permitió analizar de manera objetiva cómo las dimensiones de la inteligencia emocional y el clima organizacional se interrelacionan y contribuyen al bienestar y desempeño de los docentes y líderes pedagógicos.

Además, los hallazgos de esta investigación permitirán mejorar las políticas de desarrollo profesional y estrategias de liderazgo pedagógico dentro de la institución educativa, promoviendo un entorno de trabajo más saludable y colaborativo.

Los principales beneficiarios de esta investigación son los directivos o líderes pedagógicos, los docentes, así como las niñas y niños del nivel inicial, ya que son ellos quienes desempeñan un papel fundamental en la mejora de sus habilidades personales y en el fortalecimiento de su desarrollo emocional, lo que a su vez contribuye tanto a su bienestar individual como al bienestar social en general.

#### ***1.3.5. Viabilidad y factibilidad:***

La investigación se presenta como una herramienta valiosa para la toma de decisiones, ya que proporciona la base necesaria para la implementación de medidas correctivas frente a debilidades o amenazas de la inteligencia emocional que puedan interferir con el buen funcionamiento del clima organizacional en las instituciones educativas. En este sentido, ofrece una oportunidad tangible para mejorar la eficacia y el bienestar en el entorno educativo, al proporcionar información práctica y aplicable que puede ser utilizada por los responsables de la gestión escolar y los profesionales de la educación.

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

Los objetivos que se planteó para alcanzar en el proyecto de investigación son los siguientes:

*a) Objetivo general*

Determinar cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023

*b) Objetivos específicos*

a) Examinar la relación de la inteligencia emocional y la dimensión motivación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023.

b) Comprobar la relación de la inteligencia emocional y la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023.

c) Analizar la relación de la inteligencia emocional y la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.1. Bases teóricas

#### 2.1.1. *Inteligencia emocional*

El Dr. Peter Salovey y el Dr. John D. Mayer introdujeron por primera vez el concepto de inteligencia emocional en 1990. Posteriormente, en 1997, publicaron una versión revisada de su teoría, que profundizó en cuatro áreas relacionadas con la inteligencia emocional, denominadas "ramas". Estas ramas fueron organizadas jerárquicamente, desde las habilidades psicológicamente menos complejas hasta las más complejas, definiendo que la inteligencia emocional se refiere a la habilidad de reconocer las emociones, generar y utilizar emociones para facilitar el pensamiento, comprender tanto las emociones como el conocimiento emocional, y regular las emociones de manera reflexiva para fomentar el crecimiento emocional e intelectual. (Mayer y Salovey, 1997, p.2). De manera general, se entiende que la inteligencia emocional no solo se refiere a la percepción de las emociones, sino a la capacidad de utilizarlas de forma constructiva, promoviendo así un crecimiento continuo tanto a nivel emocional como intelectual.

Esto subraya la importancia de gestionar las emociones de manera reflexiva, que influye en el bienestar personal, como también en el rendimiento cognitivo y social. El propósito de estas habilidades es promover el desarrollo emocional e intelectual, no como un rasgo fijo, sino como un conjunto de capacidades que se pueden aprender y desarrollar para mejorar el bienestar y la toma de decisiones.

Comprender las propias emociones, ponerse en el lugar de los demás y manejar adecuadamente los sentimientos son habilidades esenciales que contribuyen al bienestar personal y social (Goleman, como se citó en Märtin & Boeck, 2018, p. 11). En este sentido, se refiere a la conciencia de las propias emociones, su aceptación y la capacidad de gestionarlas para alcanzar el éxito. También abarca la comprensión de las emociones de los

demás, en el ámbito familiar y laboral, y la habilidad para tolerar las dificultades que surjan en el trabajo. Se destaca que la inteligencia emocional promueve un desarrollo personal significativo al fomentar la cooperación y una actitud empática. En términos de habilidades, esta inteligencia permite regular las propias emociones y las de los demás de manera racional, mejorando un desempeño y eficacia en diversas situaciones.

El estudio de Bar-On es una de las pruebas más convincentes de que la inteligencia emocional reside en áreas del cerebro diferentes a las relacionadas con el coeficiente intelectual. Otros estudios respaldan esta conclusión, sugiriendo que existen centros cerebrales específicos que gobiernan la inteligencia emocional, diferenciándola de las capacidades académicas o cognitivas. Además, en el estudio de Bar-On se descubrió que las personas con lesiones en la amígdala derecha pierden la autoconciencia emocional, es decir, la capacidad de ser conscientes de sus propios sentimientos. Asimismo, el córtex somatosensorial derecho y la ínsula, estructuras del hemisferio derecho, desempeñan un papel crucial en la autoconciencia y la empatía, permitiéndonos comprender y sentir las emociones propias y ajenas (Goleman, 2015, p.15).

Esta cita indica que se ha demostrado que la inteligencia emocional no es únicamente un concepto psicológico o conductual, sino que posee una base biológica específica en el cerebro, distinta de las regiones asociadas con el coeficiente intelectual (CI). Investigaciones como la de Bar-On, citadas por Goleman (2015), indican que existen estructuras cerebrales concretas como la amígdala derecha, el córtex somatosensorial derecho y la ínsula que desempeñan un papel fundamental en habilidades emocionales como la autoconciencia y la empatía. Por ejemplo, los autores dicen haber observado que personas con lesiones en la amígdala derecha pierden la capacidad de reconocer sus propias emociones, lo cual evidencia el papel crucial de esta región en el procesamiento emocional. Estas funciones se diferencian claramente de las capacidades cognitivas tradicionales, como la memoria o el razonamiento.

lógico, que están vinculadas al CI. En conjunto, estos hallazgos respaldan la idea de que la inteligencia emocional es una facultad cerebral específica, con su propio sistema neural, y no simplemente un complemento secundario de la inteligencia académica, destacando su relevancia tanto en el ámbito personal como social.

La inteligencia emocional no es solo el conocimiento de las emociones, sino la capacidad de aplicarlo activamente para modificar el comportamiento propio y mejorar las interacciones con los demás, con el objetivo de alcanzar resultados concretos o metas personales. La inteligencia emocional, más allá de ser un concepto teórico, debe entenderse como una habilidad práctica que permite a las personas aplicar su conocimiento emocional para modificar su comportamiento e influir de manera positiva en sus relaciones interpersonales. Este enfoque funcional de la inteligencia emocional resalta su papel en la toma de decisiones y en la consecución de objetivos personales y sociales, ya que implica una autorregulación consciente orientada a resultados. Esta capacidad permite ajustar nuestras respuestas emocionales para mejorar nuestras interacciones y alcanzar con mayor eficacia los resultados que deseamos, lo que la convierte en una herramienta clave para el desarrollo personal y profesional.

#### **2.1.1.1. Importancia de la inteligencia emocional en el sistema educativo post pandemia COVID-19.**

La pandemia de COVID-19 configuró un nuevo escenario educativo, marcado por profundas transformaciones sociales, emocionales y tecnológicas. Esta situación ha revelado la necesidad urgente de que tanto docentes como familias fortalezcan su inteligencia emocional para afrontar el estrés, la ansiedad y los desafíos psicológicos que afectaron significativamente la motivación y el rendimiento académico. En este contexto resulta particularmente pertinente al señalar que la educación debe responder a los desafíos de una

sociedad en constante transformación tecnológica y social, exigiendo una adaptación continua a los nuevos tiempos y ritmos acelerados de cambio (Bauman, 2007, p. 22).

En una sociedad caracterizada por una transformación constante y acelerada tanto en el plano tecnológico como en el social la educación no puede mantenerse estática. Tal como señala Bauman, es indispensable que el sistema educativo se adapte a los nuevos tiempos y a los ritmos de cambio que definen la modernidad líquida. Esta necesidad de evolución no solo implica modificar metodologías o incorporar tecnologías, sino también fomentar competencias que permitan a las personas desenvolverse de manera efectiva en contextos complejos e inciertos. En este sentido, el desarrollo de la inteligencia emocional adquiere una relevancia fundamental. La capacidad de gestionar emociones, adaptarse al cambio, resolver conflictos y mantener relaciones empáticas resulta esencial tanto para docentes como para estudiantes. La inteligencia emocional fortalece la resiliencia, mejora el clima escolar y favorece el aprendizaje significativo, lo cual se vuelve indispensable ante los desafíos que impone un entorno social y educativo cada vez más dinámico. Así, la flexibilidad y actualización constante exigidas por Bauman deben traducirse también en una formación emocional sólida, que complemente las habilidades digitales y cognitivas del siglo XXI.

La inteligencia emocional cumple un papel fundamental en el ámbito educativo, ya que permite interactuar con el entorno, reconocer las propias emociones y responder a problemáticas sociales actuales como la ansiedad, la violencia o la drogadicción (Álvarez, Bisquerra, Fita, Martínez & Pérez, 2000, p. 599). Esto indica que la inteligencia emocional se ha convertido en una herramienta esencial en el ámbito educativo, ya que no solo facilita el reconocimiento y manejo de las propias emociones, sino que también potencia la interacción social y la resolución efectiva de problemas emocionales frecuentes entre los estudiantes. Fomentar estas habilidades permite enfrentar situaciones como la ansiedad, la violencia o las adicciones, problemáticas cada vez más presentes en el entorno escolar. Este enfoque va más

allá del aprendizaje cognitivo, impactando directamente en la convivencia, la salud mental y el bienestar emocional de los estudiantes. Así, la educación emocional se presenta como una respuesta educativa imprescindible ante las nuevas demandas sociales, actuando de manera preventiva y formativa para reducir riesgos y mejorar la calidad de vida de los estudiantes. Por lo tanto, no debe ser vista como un complemento opcional, sino como un eje central en el diseño de políticas educativas que aspiren a una formación integral y humanizadora.

Muestra una disminución de la motivación y del rendimiento académico con un aumento de la ansiedad y dificultades familiares, que genera reacciones diversas: iniciando con el miedo, enojo por el confinamiento, desconfianza, angustia, duelo por los seres queridos enfermos o que fallecieron por el contagio, lo que es un desencadenante de bajos niveles de autoestima, esfuerzo académico, laboral e interpersonal” (González, 2020, p. 158).

Como señala González la pandemia de COVID-19 provocó una serie de consecuencias emocionales y académicas que afectaron profundamente el entorno escolar, esta crisis sanitaria generó una disminución en la motivación y el rendimiento académico, acompañada de un aumento de la ansiedad y diversas dificultades familiares, desencadenando emociones como miedo, enojo, angustia y duelo, que impactaron negativamente en la autoestima y en el esfuerzo tanto académico como interpersonal. Este contexto evidencia la necesidad urgente de fortalecer la inteligencia emocional en el sistema educativo. Las habilidades emocionales como el reconocimiento y la gestión de las emociones propias y ajenas se vuelven fundamentales no solo para mejorar el clima escolar, sino también para ayudar a estudiantes y docentes a enfrentar los efectos psicosociales derivados de la crisis. Así, la inteligencia emocional se presenta como una herramienta clave para la recuperación educativa post pandemia, ya que permite una mejor adaptación al cambio, promueve la resiliencia y favorece una educación más humana e integral.

Se debe integrar procesos de desarrollo de habilidades socioemocionales en los propósitos de aprendizaje en clase que se está aplicando como educadores. De esta manera, mientras se trabaja en el logro de los propósitos académicos, también se estaría promoviendo valores como la actitud empatía, manejo de emociones, habilidades sociales y otros (Paz, 2021).

La crisis educativa generada por la pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la urgente necesidad de incorporar el desarrollo de habilidades socioemocionales como parte integral de los objetivos de aprendizaje. Es fundamental que los procesos educativos no se limiten únicamente a los logros académicos, sino que también promuevan valores como la empatía, el manejo emocional y las habilidades sociales. Esto cobra especial relevancia en el escenario post pandemia, donde tanto estudiantes como docentes enfrentan secuelas emocionales significativas, como ansiedad, pérdida de motivación y debilitamiento de la autoestima. La inteligencia emocional, en este sentido, se convierte en una herramienta clave para fortalecer el bienestar individual y colectivo en el entorno escolar. Integrarla en el currículo no solo mejora la convivencia y el rendimiento académico, sino que también prepara a los estudiantes para afrontar de manera resiliente los desafíos personales y sociales en contextos de crisis.

La pandemia lleva a la familia a buscar una transformación a ser personas mejores. Este periodo de crisis puede ser visto como una oportunidad para reformar la educación, priorizando el desarrollo emocional individual y fortaleciendo tanto el aspecto emocional como psicológico con cimientos firmes. Esto se debe hacer con el objetivo de prevenir dificultades como la depresión y los suicidios (Miño, 2021). El aporte del autor indica que la pandemia de COVID-19 no solo representó una crisis sanitaria, sino también una profunda conmoción emocional y social que impactó directamente en las dinámicas familiares y educativas. En este contexto, Miño plantea que esta etapa crítica debe ser vista como una

oportunidad para transformar la educación desde sus bases, poniendo énfasis en el fortalecimiento emocional y psicológico de las personas como estrategia preventiva frente a problemáticas graves como la depresión y el suicidio. Esta perspectiva refuerza la necesidad de integrar la inteligencia emocional como eje transversal en el sistema educativo, especialmente en el escenario post pandemia. Desarrollar competencias como la autorregulación emocional, la empatía y la resiliencia no solo favorece el bienestar individual de los estudiantes, sino que también mejora la calidad de la convivencia escolar y fortalece el tejido social. Por lo tanto, la educación emocional ya no puede ser vista como un complemento opcional, sino como una prioridad urgente para responder a los desafíos humanos que dejó al descubierto la pandemia.

#### **2.1.1.2. Tipos de inteligencia emocional.**

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional abarca dos tipos principales de inteligencia: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal.

##### **A. La inteligencia personal**

La inteligencia personal está compuesta por tres elementos clave: **automotivación**, que implica la persistencia en los objetivos y la iniciativa ante los desafíos; **autoconciencia**, entendida como la capacidad de reconocer las propias emociones, fortalezas y limitaciones; y **autocontrol**, que se refiere a la habilidad para manejar emociones e impulsos, actuar con responsabilidad y adaptarse al cambio (Goleman, 1995, p. 125). La inteligencia personal, tal como la define Goleman desempeña un papel crucial en la construcción de un clima organizacional saludable y productivo. Las competencias de automotivación, autoconciencia y autocontrol no solo potencian el desarrollo individual, sino que también impactan directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y en el ambiente laboral. En un entorno organizacional, la automotivación impulsa a los trabajadores a mantener el entusiasmo y la orientación a metas más allá de recompensas externas, lo que eleva el

compromiso y la productividad. La autoconciencia permite reconocer las propias limitaciones y fortalezas, promoviendo una cultura de humildad y aprendizaje continuo. Por su parte, el autocontrol favorece una comunicación asertiva y la gestión efectiva del estrés, aspectos fundamentales para prevenir conflictos y fomentar la cooperación. De este modo, la inteligencia personal no solo contribuye al bienestar individual, sino que se convierte en un pilar esencial para consolidar un clima organizacional positivo y resiliente, especialmente en contextos de cambio o crisis.

## **B. La inteligencia interpersonal**

La inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás y desempeña un papel fundamental en las relaciones cotidianas, influyendo en aspectos como la elección de pareja, la amistad, el éxito académico y laboral. Esta inteligencia está sustentada en dos pilares esenciales: la empatía y la inteligencia social. La empatía implica la habilidad de ponerse en el lugar del otro, comprender sus emociones y necesidades, y responder de manera adecuada, lo cual se manifiesta en personas con gran capacidad de escucha y sensibilidad social. Por otro lado, la inteligencia social se refiere a la destreza para manejar relaciones humanas, influenciar, negociar, liderar grupos y fomentar la colaboración efectiva. Estas competencias permiten a los individuos interactuar de forma constructiva en entornos sociales y profesionales, consolidando vínculos positivos y generando sinergias en los equipos de trabajo (Goleman, 1995, p. 126).

La inteligencia interpersonal, tal como la describe Goleman, resulta esencial para fortalecer un clima organizacional saludable, ya que promueve relaciones interpersonales basadas en la empatía, la comunicación efectiva y la colaboración. En los entornos laborales, estas habilidades son fundamentales para fomentar la cohesión de los equipos, reducir los conflictos y aumentar la motivación. La capacidad de comprender a los demás y responder adecuadamente a sus emociones facilita la creación de ambientes laborales positivos, donde

las personas se sienten escuchadas, valoradas y comprendidas. Asimismo, la inteligencia social, como competencia clave, permite liderar con eficacia, gestionar grupos humanos con sensibilidad y construir redes de apoyo que potencien el rendimiento colectivo. Por tanto, un clima organizacional favorable no solo depende de estructuras administrativas, sino de la calidad emocional de las relaciones humanas que lo componen, siendo la inteligencia interpersonal un componente determinante para su desarrollo sostenible.

#### **2.1.1.3. Características de la inteligencia emocional**

La inteligencia emocional desempeña un papel fundamental tanto en la vida personal como profesional, ya que influye directamente en la forma en que las personas se relacionan, toman decisiones y enfrentan desafíos. Según Goleman (1997), esta competencia abarca una serie de habilidades que permiten reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, facilitando así interacciones más efectivas y saludables en diversos contextos.

En primer lugar, la habilidad para reconocer las propias emociones es esencial para el autoconocimiento. Ser consciente de los propios estados emocionales permite tomar decisiones más informadas, controlar impulsos y comportarse de manera coherente con los propios valores. Esta capacidad también contribuye al desarrollo de una actitud reflexiva y a una mayor estabilidad emocional.

En segundo lugar, la capacidad de reconocer las emociones de los demás, también conocida como empatía, constituye un pilar clave de la inteligencia emocional. Esta habilidad posibilita la comprensión profunda del otro, permitiendo establecer vínculos interpersonales más sólidos y facilitar la resolución de conflictos mediante una perspectiva comprensiva y empática.

Otra característica relevante es la gestión de las propias emociones, entendida como la capacidad para mantener el control emocional en situaciones difíciles o estresantes. Esta

competencia implica la autorregulación, que evita reacciones impulsivas y permite responder de forma equilibrada, lo cual es un indicador de madurez emocional.

Asimismo, la capacidad de influir positivamente en las emociones de los demás es especialmente significativa en roles de liderazgo, ya que implica la habilidad de motivar, contener emocionalmente y guiar a otros. Esto no se refiere a manipular, sino a crear un entorno emocional saludable y colaborativo, especialmente útil en entornos educativos y laborales.

Finalmente, Goleman (1997) señala que estas competencias contribuyen a cultivar relaciones interpersonales constructivas, basadas en el respeto, la empatía y la cooperación. Las personas con alta inteligencia emocional tienden a experimentar mayor bienestar general, ya que logran establecer vínculos más auténticos y manejar adecuadamente los conflictos sociales.

Las características de la inteligencia emocional no solo favorecen el desarrollo individual, sino que también son esenciales para la creación de ambientes laborales, escolares y sociales más armónicos y eficaces. Fomentar estas habilidades es clave para enfrentar los desafíos emocionales contemporáneos, especialmente en contextos postpandemia.

#### **2.1.1.4. Dimensiones de la inteligencia emocional**

Las dimensiones consideradas en el trabajo de investigación son tres temáticas principales que tienen relaciones con la interacción de los agentes en la institución educativa y estas son:

##### **A. Manejo de emociones**

El manejo de las emociones implica la capacidad de identificar tanto los sentimientos propios como los ajenos, regularlos adecuadamente en diferentes contextos, y expresarlos de forma efectiva para favorecer la convivencia y el autoconocimiento (Espinoza, 2022).

Esto implica que el manejo de emociones implica la habilidad de identificar tanto las propias emociones como las de los demás, e impulsa a regularlas de manera apropiada en las interacciones personales, lo que facilita la expresión efectiva de los sentimientos y contribuye a la convivencia saludable y al autoconocimiento. No obstante, comprender la naturaleza de las emociones es fundamental para poder gestionarlas adecuadamente. Es decir, el manejo de emociones implica reconocer tanto los propios sentimientos como los de los demás, y motivar a gestionarlos de manera adecuada para expresarlos con eficacia, lo que facilita una convivencia saludable en el entorno social. En el contexto actual, donde se enfrentan situaciones difíciles, es fundamental que los educadores lideren el proceso de autoconocimiento y regulación emocional. Para ello, es necesario que pongan en práctica técnicas consideradas apropiadas y que mejoren o fortalezcan su habilidad para manejar las emociones.

## **B. Actitud empática**

La empatía puede definirse como la capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás sin necesidad de adoptarlos, lo cual permite captar información no solo verbal, sino también gestual y emocional durante la interacción (Ospina, 2020).

El aporte del autor implica que la empatía se define como una destreza individual que capacita a una persona para situarse en la posición del otro, comprender y percibir sus perspectivas sin necesariamente adoptarlas. Aquellas personas que poseen empatía son receptivas al escuchar a los demás y tienen la habilidad de captar una gran cantidad de información sobre ellos, no solo a través de sus palabras, sino también mediante su tono de voz, expresiones faciales, gestos y postura corporal. El autor resalta que la empatía es una habilidad personal que permite a alguien ponerse en el lugar del otro, comprendiendo, experimentando y escuchando con atención, no solo sus palabras, sino también su tono de voz, expresiones faciales, gestos y posturas corporales.

Aplicado al ámbito educativo, ser empático implica comprender la perspectiva de los demás, situarse en su entorno y respetar sus decisiones, al mismo tiempo que se fomenta su participación activa en los procesos de mejora de la gestión educativa.

### **C. Habilidades sociales**

Las habilidades sociales pueden entenderse como la capacidad de interactuar adecuadamente con los demás en un contexto social específico, de manera que esa conducta sea socialmente aceptada y beneficiosa tanto para uno mismo como para los otros participantes (Combs & Slaby, 1977, p. 162). Esta cita indica que las habilidades sociales son fundamentales para establecer relaciones interpersonales efectivas y positivas, ya que implican la capacidad de comportarse de manera apropiada y constructiva en distintos contextos sociales. No se trata solo de comunicarse, sino de hacerlo de un modo que sea aceptado socialmente y, al mismo tiempo, beneficioso para todos los involucrados. Esta concepción resalta que la interacción social no puede ser egoísta ni meramente instrumental, sino que debe construirse desde el respeto, la empatía y el beneficio mutuo.

Desde una perspectiva analítica, este enfoque resulta clave en el ámbito educativo, profesional y comunitario, ya que las relaciones humanas son el soporte de la convivencia y el desarrollo colectivo. Por ello, fomentar las habilidades sociales desde la infancia no solo mejora la comunicación y la resolución de conflictos, sino que también fortalece valores como la cooperación, la empatía y la inclusión. En un entorno cada vez más diverso y dinámico, las habilidades sociales se convierten en herramientas esenciales para la adaptación, el liderazgo y la construcción de comunidades saludables y resilientes. Así, el desarrollo de estas competencias no solo enriquece la vida personal, sino que también contribuye al bienestar social y a una cultura de paz.

Las habilidades sociales pueden entenderse como un conjunto integrado de pensamientos, emociones y comportamientos que permiten a las personas establecer

relaciones interpersonales efectivas y satisfactorias. Estas habilidades comprenden tres dimensiones clave: la cognitiva, relacionada con lo que se piensa o imagina; la emocional, que implica lo que se siente; y la conductual, asociada a lo que se dice o se hace (Monjas, 2007, p. 39). Las habilidades sociales constituyen un componente esencial para el desarrollo interpersonal en contextos tanto educativos como laborales, ya que no solo involucran la capacidad de actuar correctamente frente a los demás, sino también de pensar y sentir de manera coherente con dichas interacciones. Como señala Monjas (2007), estas competencias integran dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales, lo que implica que una persona socialmente competente no solo actúa con asertividad, sino que comprende sus pensamientos, reconoce sus emociones y las regula adecuadamente. En este sentido, el desarrollo de habilidades sociales es clave para promover la convivencia positiva, prevenir conflictos y fomentar entornos colaborativos, lo que las convierte en una herramienta fundamental dentro del sistema educativo actual. Su enseñanza y fortalecimiento debe ser una prioridad, especialmente en contextos donde la interacción social se ve afectada por factores como la tecnología, la postpandemia o los cambios culturales acelerados.

Este enfoque subraya la importancia de las habilidades sociales no solo como un medio para interactuar, sino como una herramienta esencial en el ámbito educativo. Al integrar los aspectos cognitivos, emocionales y conductuales, se busca que los docentes y estudiantes adquieran la capacidad de manejar conflictos, promover relaciones saludables y evitar aspectos negativos como el estrés y la ansiedad. El desarrollo de estas competencias no solo beneficia el ambiente académico, sino que también contribuye al bienestar general de los individuos, tanto dentro como fuera del aula.

### **2.1.2. *Clima organizacional***

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX, con un notable incremento en la diversidad y profundidad de los

enfoques utilizados, generando numerosas definiciones e instrumentos de medición a lo largo de más de cinco décadas (Uribe, 2015, p. 39). La cita de Uribe resalta que, a lo largo de más de cinco décadas, el estudio del clima organizacional ha ofrecido múltiples definiciones, marcos teóricos e instrumentos que permiten evaluar cómo se percibe el ambiente dentro de una organización. En el caso de las instituciones educativas del nivel inicial, esto tiene un valor particular, ya que el entorno emocional y relacional en el que trabajan los docentes, auxiliares y directivos influye directamente en la calidad del servicio educativo y en el desarrollo socioemocional de los niños.

Entre las definiciones se tiene que El estudio del clima organizacional es un reflejo de la calidad de vida laboral que tienen los colaboradores dentro de sus organizaciones (Toro Álvarez & Sanín Posada, 2013, p. 42). Esta cita indica que, según los autores Toro Álvarez y Sanín Posada, el clima organizacional está estrechamente relacionado con la calidad de vida laboral de los empleados. En este sentido, el clima organizacional no es solo un concepto abstracto, sino que representa cómo los trabajadores perciben, sienten y experimentan su entorno laboral. Asimismo, la calidad de vida en el trabajo se refleja en aspectos como sentirse valorado, mantener buenas relaciones interpersonales y contar con condiciones laborales adecuadas. Por lo tanto, evaluar el clima organizacional constituye una herramienta fundamental para diagnosticar el nivel de bienestar laboral dentro de las instituciones.

El clima organizacional puede entenderse como la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral y las condiciones en las que desempeñan su trabajo (Echeverri & Cruz, 2014, p. 184).

A su vez, se añade que el clima organizacional se evalúa según las percepciones que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Este enfoque enfatiza que el clima organizacional no solo depende de factores objetivamente medibles, sino también de cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Las percepciones de los empleados,

influenciadas por aspectos como la comunicación, la cultura laboral y las relaciones interpersonales, juegan un papel crucial en la evaluación del clima dentro de una organización. Esto subraya la importancia de tener en cuenta las experiencias y opiniones de los empleados para mejorar su bienestar y optimizar el rendimiento organizacional.

Clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamiento" (Chiavenato, 2017, p. 114). Este concepto resalta que el clima organizacional no es solo una percepción subjetiva, sino que involucra elementos concretos del entorno de trabajo que pueden medirse. Estas percepciones, tanto directas como indirectas, juegan un papel fundamental en la motivación de los empleados y en cómo se comportan dentro de la organización. Un clima laboral positivo puede mejorar el rendimiento y satisfacción, mientras que un ambiente negativo puede tener efectos perjudiciales sobre la productividad y el bienestar de los empleados.

El clima organizacional está influenciado por diversos factores como el estilo de liderazgo, las políticas institucionales, los valores compartidos, la estructura organizativa y las características individuales de quienes forman parte de la organización (Chiavenato, 2002, p. 332). Llevada al contexto de la gestión de instituciones educativas del nivel inicial, se puede decir que el clima organizacional dentro de estos centros educativos está estrechamente relacionado con la forma en que se lidera y se gestiona la institución. Específicamente, el estilo de liderazgo del director o equipo directivo influye directamente en el ambiente de trabajo. Un liderazgo participativo, empático y comunicativo puede generar un clima positivo, donde los docentes y el personal se sientan valorados, escuchados y motivados. En cambio, un liderazgo autoritario o distante puede provocar desmotivación y conflictos.

**Las políticas institucionales y los valores promovidos** también son clave. Políticas claras, justas y coherentes con valores como el respeto, la inclusión, el trabajo en equipo y la

equidad favorecen un clima armonioso. Esto es particularmente importante en el nivel inicial, donde el entorno emocional impacta directamente en el bienestar de los niños y niñas.

**La estructura organizacional**, es decir, cómo se distribuyen los roles, responsabilidades y canales de comunicación influye en la eficiencia del trabajo y en el sentido de pertenencia del personal. Una estructura flexible, bien comunicada y adaptada a las necesidades del nivel inicial facilita una mejor gestión del tiempo, los recursos y las relaciones.

**Las características del personal** (como su formación, experiencia, actitudes y compromiso) también influyen en la calidad del clima organizacional. La diversidad del equipo docente y su disposición para colaborar, innovar y resolver conflictos contribuyen significativamente al ambiente institucional.

El clima organizacional se entiende como un conjunto de características observables del entorno laboral, tal como lo perciben las personas que lo integran, y estas percepciones inciden directamente en su conducta y en su nivel de motivación dentro de la organización. (Ciron Pérez & Hernández Cuatzin, 2022, p. 7). El autor resalta la importancia del clima organizacional como un factor determinante en la conducta y motivación de los miembros de una organización. Este enfoque resulta especialmente relevante en el contexto de las instituciones educativas del nivel inicial, donde el entorno laboral influye no solo en el bienestar del personal docente y administrativo, sino también en la calidad del vínculo afectivo y pedagógico que se establece con los niños.

En este nivel educativo, caracterizado por la formación de los primeros vínculos sociales y el desarrollo emocional de los estudiantes, un clima organizacional positivo fomenta la colaboración, el compromiso y la innovación entre los docentes. Asimismo, contribuye a generar un ambiente seguro, acogedor y estimulante, condiciones esenciales para el aprendizaje temprano. Cuando los docentes perciben un entorno de trabajo respetuoso,

con liderazgo claro, apoyo institucional y comunicación efectiva, se sienten más motivados y comprometidos con su labor, lo cual impacta directamente en la calidad de la educación que brindan.

Por el contrario, un clima organizacional negativo puede generar tensiones, desmotivación y rotación de personal, afectando la continuidad pedagógica y la estabilidad emocional de los niños. Por ello, gestionar adecuadamente el clima organizacional en las instituciones del nivel inicial no solo es una estrategia de gestión interna, sino una condición clave para el logro de una educación integral y afectiva en la primera infancia.

El clima organizacional puede entenderse como el ambiente particular que se genera dentro de una organización, el cual es percibido por cada individuo en función de las condiciones presentes en su interacción social y en la estructura organizativa. Este clima se manifiesta a través de variables como los objetivos, la motivación, el estilo de liderazgo, los mecanismos de control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación, los cuales influyen en la percepción, actitud, participación y comportamiento de los miembros, así como en su satisfacción y desempeño laboral (Méndez, 2006, p. 3).

Llevada al contexto de la gestión de una comunidad de aprendizaje pedagógico conformada por instituciones educativas del nivel inicial, la cita anterior indica que el clima organizacional es un factor determinante para el éxito de la colaboración y el desarrollo profesional entre docentes y líderes pedagógicos de distintas instituciones.

Esto significa que, en una comunidad de aprendizaje pedagógico donde varias instituciones del nivel inicial se articulan con el fin de compartir experiencias, fortalecer prácticas educativas y generar mejora continua, el ambiente que se genera dentro de cada organización educativa y entre ellas influye directamente en la forma en que los actores participan, se relacionan, toman decisiones y se comprometen con los objetivos comunes.

La cita destaca que variables como la motivación, el liderazgo, la cooperación y las relaciones interpersonales son esenciales para moldear la percepción y actitud de los miembros de la comunidad. Así, si estas variables se gestionan adecuadamente, se genera un clima positivo que potencia la participación activa, la innovación pedagógica y la construcción colectiva del conocimiento. Por el contrario, un clima negativo, caracterizado por desconfianza, liderazgo autoritario o falta de claridad en los objetivos, puede afectar la motivación y la eficacia de los equipos de trabajo.

En el nivel inicial, donde el enfoque emocional, afectivo y colaborativo es fundamental, un buen clima organizacional dentro y entre las instituciones promueve la apertura al aprendizaje mutuo, la empatía profesional y la implementación efectiva de prácticas educativas centradas en el desarrollo integral de los niños.

#### **2.1.2.1. Componentes del clima organizacional.**

El clima organizacional es un constructo multidimensional que refleja las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Según sustentarse (2021), el clima organizacional en las instituciones educativas está influenciado por diversos componentes fundamentales que deben ser considerados para mantener un ambiente laboral positivo y productivo.

Entre estos componentes, el ambiente físico incluye aspectos como el espacio disponible, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura y el nivel de contaminación, factores que pueden afectar directamente el bienestar y desempeño del personal.

Las características estructurales se refieren al tamaño de la organización, su estructura formal y el estilo de dirección que prevalece, elementos que condicionan la dinámica interna y la toma de decisiones.

El ambiente social abarca las relaciones interpersonales, el compañerismo, los conflictos entre personas o departamentos, así como el sentido de comunidad, aspectos que influyen en la calidad del clima laboral.

Asimismo, las características personales de los integrantes, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas, inciden en las interacciones y en el desarrollo de las actividades diarias.

Finalmente, el comportamiento organizacional comprende variables como la productividad, el ausentismo, la rotación del personal, la satisfacción laboral y el nivel de tensión dentro del ambiente de trabajo.

El reconocimiento y la mejora continua de estos componentes dentro de las instituciones educativas son esenciales para construir y mantener un clima organizacional óptimo que favorezca tanto el bienestar de sus miembros como la efectividad institucional (susteNTARse, 2021).

### **2.1.2.2. Importancia del clima organizacional.**

Las investigaciones del clima organizacional adquieren relevancia al ofrecer la oportunidad de mejorar el ambiente y la moral laboral al comprender las fuentes de satisfacción e insatisfacción entre los colaboradores, las cuales pueden abordarse mediante planes de mejora. (Segredo, 2013, p. 385). Desde la perspectiva del autor, el clima organizacional adquiere relevancia al proporcionar un análisis detallado y comprensión de las condiciones y circunstancias laborales que impactan tanto en la productividad individual como colectiva de los individuos dentro de su lugar de trabajo. Además, permite la identificación de posibles debilidades o amenazas mediante la recopilación de información o diagnóstico del ambiente laboral de los colaboradores o docentes, lo que, a su vez, posibilita proponer e implementar planes de mejora basados en los resultados obtenidos

El clima organizacional es considerado un factor estratégico dentro de las organizaciones, ya que incide directamente en variables clave como la motivación, la satisfacción laboral, la productividad del personal y, en consecuencia, en la competitividad de la empresa (Echeverri y Cruz, 2014, p. 184). El clima organizacional ha sido ampliamente reconocido como un componente fundamental en el desempeño institucional, ya que influye de manera significativa en factores clave como la motivación y la satisfacción de los empleados. Estos elementos, a su vez, son determinantes para alcanzar altos niveles de productividad. Además, el fortalecimiento de estos aspectos impacta directamente en la competitividad de la organización, lo que convierte al clima interno en una variable estratégica para la sostenibilidad y la mejora continua. En este contexto, comprender y gestionar adecuadamente el clima organizacional no solo permite responder a las necesidades del personal, sino también consolidar el posicionamiento institucional frente a un entorno cada vez más exigente. Por ello, es imprescindible incluir el análisis del clima organizacional dentro del marco teórico de esta investigación, ya que sustenta la importancia de implementar acciones que fomenten un entorno laboral favorable. Un ambiente positivo no solo incide en el bienestar de los trabajadores, sino que también potencia su motivación hacia la innovación continua, lo cual resulta esencial para optimizar el rendimiento y elevar la productividad. Este enfoque adquiere una relevancia aún mayor ante los desafíos derivados de la emergencia sanitaria y económica provocada por la pandemia de COVID-19, la cual ha puesto a prueba la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación de las instituciones educativas.

En el ámbito organizacional, la inteligencia emocional influye considerablemente, ya que aspectos como las emociones, la motivación y las habilidades sociales de los individuos tienen un impacto directo en el clima laboral (De Pelekais, Nava y Tirado, 2006, p. 266).

En el contexto educativo, la inteligencia emocional de los docentes y del personal administrativo representa un factor clave para el fortalecimiento del clima organizacional. De

acuerdo con diversos autores, aspectos como las emociones, los sentimientos, la motivación y las habilidades sociales deben ser considerados debido a su influencia directa en el entorno institucional. Esta perspectiva cobra especial relevancia en las escuelas y demás espacios educativos, donde las interacciones interpersonales constantes ya sea entre colegas, con los estudiantes o con sus familias requieren una gestión emocional adecuada. Un docente emocionalmente equilibrado no solo optimiza su desempeño profesional, sino que también contribuye a la construcción de un ambiente escolar positivo, colaborativo y propicio para el aprendizaje.

En este sentido, incorporar la inteligencia emocional como categoría de análisis en el estudio del clima organizacional educativo permite comprender de manera más profunda cómo se configuran las relaciones laborales y de qué manera estas impactan en la eficiencia institucional, la satisfacción del personal y los logros educativos. Asimismo, diversos investigadores coinciden en que es fundamental que las instituciones presten especial atención a la importancia del clima organizacional, ya que este incide directamente en el bienestar emocional y psicológico de los gestores y actores educativos. Se ha evidenciado que aquellas organizaciones que priorizan la gestión del talento humano y promueven un ambiente emocionalmente saludable tienden a fortalecerse en términos de calidad, cohesión institucional y desempeño general.

#### **2.1.2.3. Dimensiones de clima organizacional.**

Considerando los aportes de Chiavenato que la gerencia es una actividad orientada hacia las personas y se fundamenta en la motivación, el liderazgo, la comunicación y otros, las dimensiones consideradas en la presente investigación son:

##### **A. Motivación**

La motivación puede entenderse como una fuerza que impulsa a las personas a actuar de determinada manera, ya sea por estímulos externos del entorno o por procesos internos propios del individuo (Chiavenato, 2000, p. 41).

En el ámbito educativo, la motivación constituye un factor esencial para el desempeño efectivo de los docentes y del personal administrativo. El autor señala que la motivación es un impulso que orienta a las personas hacia un comportamiento específico, generado tanto por estímulos externos como por procesos mentales internos. Esta concepción resulta especialmente relevante en las instituciones educativas, donde el compromiso, la disposición al cambio y la mejora continua dependen en gran medida del nivel motivacional de los actores institucionales. Un docente motivado no solo está más propenso a innovar en sus prácticas pedagógicas y colaborar con sus colegas, sino que también contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, una gestión educativa que promueva la motivación interna mediante un entorno laboral favorable y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos puede fortalecer el clima organizacional y elevar la calidad del servicio educativo.

Esta dimensión es de suma importancia, pues cuando los docentes se sienten motivados, su experiencia en la institución se vuelve más gratificante; se sienten contentos y orgullosos de formar parte de la comunidad educativa. Esta satisfacción personal incrementa sus niveles de compromiso, lo que a su vez repercute en un mayor rendimiento en su desempeño docente, impactando positivamente en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, incluir la motivación como categoría de análisis en este estudio permite comprender mejor su influencia directa en la dinámica institucional y su papel fundamental en el desarrollo de una cultura organizacional sólida y orientada al logro.

Fomentar y desarrollar la motivación en las personas genera múltiples beneficios significativos, como una mayor persistencia, mayor capacidad creativa, mejor comprensión conceptual y un aumento del bienestar personal (Reeve, 2009, p. 431). La motivación, cuando es bien dirigida, no solo mejora el rendimiento en tareas específicas, sino que también influye positivamente en múltiples dimensiones del bienestar personal. Aspectos como la persistencia

y la creatividad son fundamentales para enfrentar desafíos y generar soluciones innovadoras, mientras que la comprensión conceptual y el bienestar subjetivo contribuyen al desarrollo intelectual y emocional, favoreciendo tanto el crecimiento personal como el profesional. En el ámbito educativo, la motivación no se limita a impulsar la acción, sino que también potencia habilidades esenciales para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, el autor sostiene que nutrir y promover la motivación genera beneficios significativos para el individuo, entre ellos la persistencia en las tareas, el desarrollo de la creatividad, una mayor comprensión conceptual y un incremento en el bienestar subjetivo. Estos elementos son especialmente relevantes en el contexto escolar, donde tanto el compromiso del docente como la disposición del estudiante hacia el aprendizaje dependen en gran medida del nivel de motivación presente.

Cuando un docente se encuentra motivado, tiende a mostrar mayor constancia en su labor, lo que se traduce en la capacidad de innovar, adaptar sus estrategias pedagógicas y crear experiencias de aprendizaje más significativas. De igual manera, una institución educativa que fomenta la motivación entre su personal contribuye a generar un clima organizacional saludable, incrementa la satisfacción laboral y mejora el rendimiento colectivo. Por tanto, incluir la motivación como una dimensión clave en este estudio permite comprender su influencia directa en la calidad educativa y en el bienestar integral de los actores escolares.

## **B. Tipos de motivación**

Según Amabile (1985), Pittman, Boggiano y Ruble (1988), y Ryan y Deci (2000a), cualquier acción o actividad realizada por una persona puede estar impulsada por motivaciones internas (intrínsecas) o externas (extrínsecas) que determinan el enfoque y la intensidad del comportamiento.

La motivación intrínseca se entiende como una tendencia natural del ser humano a participar en actividades que despiertan su interés personal, donde puede poner en práctica

sus habilidades y asumir retos que le resulten significativos (Deci & Ryan, 1985). En el contexto educativo, la motivación intrínseca representa un motor esencial tanto para el aprendizaje significativo como para el desarrollo profesional de los actores institucionales. Según el autor, esta forma de motivación se manifiesta como una propensión inherente del individuo a involucrarse en actividades que le resultan interesantes y que le permiten ejercitar sus capacidades, con el propósito de afrontar y dominar desafíos que considera valiosos. Esta perspectiva cobra especial relevancia en el ámbito escolar, ya que tanto docentes como estudiantes, cuando están motivados intrínsecamente, tienden a participar activamente en el proceso educativo con mayor compromiso, creatividad y autonomía.

Para el docente, la motivación intrínseca implica encontrar sentido en su labor pedagógica, sentirse competente y experimentar satisfacción en el ejercicio de la enseñanza, factores que influyen directamente en la calidad del servicio educativo. En el caso del estudiante, este tipo de motivación potencia la curiosidad, la autorregulación y la perseverancia ante las dificultades académicas, contribuyendo a un aprendizaje más profundo y duradero.

Asimismo, los autores destacan que las personas actúan de manera espontánea y voluntaria cuando sus acciones responden a la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación social. Esta satisfacción favorece la conexión con los propios intereses y fortalece la disposición para alcanzar metas significativas, lo cual se traduce en resultados personales y académicos más satisfactorios.

La creatividad de una persona aumenta cuando su motivación se basa principalmente en el interés personal, el disfrute y los desafíos propios del trabajo, en lugar de responder a presiones o recompensas externas. (Amabile, 1983). Este planteamiento subraya que la creatividad se desarrolla con mayor fuerza cuando la motivación surge de factores internos, como el interés genuino, el disfrute personal y el deseo de superarse, en lugar de depender de

recompensas externas o presiones. La motivación intrínseca no solo estimula la creatividad, sino que también mejora el compromiso y la calidad del desempeño, ya que las personas tienden a involucrarse más profundamente cuando las tareas que realizan les resultan significativas y retadoras de forma positiva.

Así también el autor sostiene que cuando la motivación se origina en la satisfacción personal y el interés propio, se crea un entorno favorable para la innovación, el pensamiento crítico y el aprendizaje profundo. En el ámbito educativo, esta visión cobra especial relevancia, ya que tanto docentes como estudiantes se comprometen más con el proceso de enseñanza-aprendizaje cuando encuentran sentido y valor en lo que hacen.

La teoría de los dos factores, desarrollada por Herzberg y citada por Chiavenato, plantea que los factores motivacionales o intrínsecos están vinculados directamente con el contenido del trabajo y las tareas que realiza el individuo, y que estos influyen en el nivel de satisfacción, al estar relacionados con necesidades de autorrealización, crecimiento y reconocimiento profesional (Chiavenato, 2001, p. 63). La teoría de los dos factores establece que los factores motivacionales o intrínsecos están directamente relacionados con el contenido del trabajo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo. Estos factores como la autorrealización, el reconocimiento profesional y el crecimiento personal inciden de manera significativa en la satisfacción laboral, al estar bajo el control del propio trabajador y responder a sus aspiraciones internas.

En el contexto educativo, esta teoría resulta especialmente útil para comprender la influencia que tienen las condiciones internas del rol docente y administrativo en el clima organizacional de las instituciones educativas. Cuando los miembros del personal educativo perciben que sus tareas les permiten desarrollarse profesionalmente, recibir reconocimiento y alcanzar logros personales, es más probable que experimenten altos niveles de motivación y compromiso. En consecuencia, se fortalece el clima organizacional, caracterizándose por un

ambiente positivo, colaborativo y orientado al logro institucional. Por ello, considerar los factores motivacionales en esta investigación permite analizar cómo se configuran las percepciones de satisfacción en los trabajadores educativos y cómo estas impactan en el desempeño colectivo y en la calidad del servicio educativo.

La motivación extrínseca surge cuando una conducta es realizada como respuesta a un incentivo o consecuencia externa, bajo una lógica de intercambio donde la persona actúa para obtener una recompensa específica (Reeve, 2009, p. 113). Esta cita indica que la motivación extrínseca se basa en la relación entre una acción y una consecuencia externa percibida como deseable. En este modelo conductual, el comportamiento no se origina por un interés genuino en la actividad, sino por lo que se espera recibir como resultado de realizarla.

La comprensión de la motivación extrínseca resulta fundamental en el ámbito educativo, ya que muchos procesos de enseñanza-aprendizaje se estructuran bajo esquemas de recompensa y castigo, este tipo de motivación se activa cuando los estudiantes o docentes realizan una tarea no por interés propio, sino con el fin de obtener un beneficio externo, como una calificación, un reconocimiento o una mejora económica. En el entorno escolar, esto se traduce en conductas como estudiar para aprobar un examen en lugar de por el deseo de aprender, o enseñar de manera rutinaria con el único propósito de cumplir con los indicadores de rendimiento.

Aunque la motivación extrínseca puede ser útil para iniciar ciertas conductas deseables, su efecto es limitado en el tiempo si no va acompañada de procesos que promuevan la motivación intrínseca. Por ello, en el marco del clima organizacional de las instituciones educativas, es esencial analizar cómo se utilizan los incentivos externos y de qué manera estos pueden complementarse con estrategias que estimulen el interés genuino, el sentido de pertenencia y el compromiso personal.

La teoría de Herzberg también identifica los factores higiénicos o extrínsecos, que están relacionados con el entorno en el que trabaja el individuo y son gestionados por la empresa. Estos factores incluyen aspectos como el salario, beneficios sociales, supervisión, condiciones físicas de trabajo, políticas empresariales, clima de relaciones con la dirección y los reglamentos internos. Este enfoque de Herzberg resalta que los factores extrínsecos, aunque importantes para mantener un ambiente laboral funcional y libre de insatisfacción, no son suficientes para generar motivación a largo plazo. Si bien estos factores contribuyen a evitar la insatisfacción o el malestar, la verdadera motivación y satisfacción provienen de los factores intrínsecos, como el crecimiento personal y la autorrealización, que dependen del trabajo mismo y no de las condiciones externas. Es crucial para las organizaciones equilibrar ambos tipos de factores para lograr tanto el bienestar básico como la motivación profunda en los empleados (Chiavenato, 2001).

Los factores higiénicos también denominados extrínsecos se encuentran en el entorno laboral y abarcan aspectos como los salarios, beneficios sociales, supervisión, condiciones físicas de trabajo y relaciones con la dirección. Estos elementos, gestionados por la organización, no están bajo el control directo del trabajador y tienen un impacto en su nivel de insatisfacción si no son adecuadamente atendidos. (Chiavenato, 2001, p. 63). Este texto indica que, los factores higiénicos no generan motivación en sí mismos, pero su ausencia o deficiencia puede causar insatisfacción. Estos aspectos externos están relacionados con las condiciones del entorno laboral y, aunque no fomentan directamente el desarrollo personal, son indispensables para garantizar un mínimo de bienestar y estabilidad en el desempeño del trabajador.

En el contexto educativo, la teoría de los factores higiénicos de Herzberg, citada por Chiavenato (2001), resulta fundamental para comprender cómo las condiciones externas al ejercicio profesional docente inciden en el clima organizacional de las instituciones

educativas. Factores como el salario, los beneficios laborales, el tipo de liderazgo directivo, las condiciones físicas del aula, la carga administrativa, y las políticas institucionales, influyen significativamente en la satisfacción o insatisfacción del personal educativo. Aunque estos factores no necesariamente generan motivación intrínseca, su adecuada gestión permite reducir tensiones, evitar descontento y crear un entorno propicio para el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional.

En este sentido, un clima organizacional favorable no solo depende de la motivación interna del docente, sino también de que existan condiciones estructurales justas y funcionales. Por ello, en el marco de esta investigación, es crucial analizar los factores extrínsecos que conforman el entorno laboral en las instituciones educativas, ya que su manejo adecuado repercute directamente en el bienestar del personal, en su compromiso institucional y en la calidad del servicio educativo.

### **C. Liderazgo.**

El liderazgo es un tipo de influencia interpersonal que se ejerce dentro de un grupo social, en un contexto específico, con el fin de alcanzar objetivos concretos mediante procesos de comunicación humana (Chiavenato, 2001, p. 132). Este texto indica que el liderazgo no es simplemente una posición jerárquica, sino una interacción dinámica basada en la influencia interpersonal y la comunicación. Se presenta como un fenómeno social que solo puede darse dentro de un grupo, y su efectividad depende del contexto y del objetivo compartido por sus miembros.

El liderazgo, según las contribuciones de diversos autores, implica la capacidad de movilizar e influir en otros para llevar a cabo acciones colectivas fundamentadas en valores tanto personales como profesionales. Esta influencia se ejerce de manera continua y se manifiesta en las interacciones cotidianas, impactando en colegas y demás miembros de la comunidad educativa para asumir una visión compartida. Ejercer un liderazgo efectivo implica ser carismático e inspirador, motivar a los demás, fomentar la participación activa,

estimular la creatividad y la innovación, así como atender y comprender las necesidades y preocupaciones de los profesionales del entorno educativo. Además, un verdadero líder genera confianza, respeto y orgullo en sus colaboradores.

En el contexto educativo, el liderazgo cumple una función clave en la configuración del clima organizacional y en la consecución de los objetivos institucionales y refleja en la actuación de los directivos, quienes, a través de su estilo de liderazgo, pueden fomentar la motivación, la cohesión y el compromiso del equipo docente y administrativo. Un liderazgo que se apoya en la escucha activa, la empatía y la comunicación clara contribuye significativamente a fortalecer las relaciones laborales, facilitar la toma de decisiones colaborativas y genera un ambiente organizacional armónico.

Enfrentar una crisis requiere de acción estratégica, comunicación clara, previsión y flexibilidad. En ese contexto, se espera que el liderazgo se caracterice por seguridad, serenidad, puntualidad, transparencia y capacidad de motivar y acompañar a los equipos durante periodos críticos (D'Auria & De Smet, 2020; Fernández, 2020; Peytibi, 2020). Los autores indican que, en contextos de crisis, como la vivida durante la pandemia por COVID-19, el rol del liderazgo se vuelve esencial, ya que no basta con reaccionar a los acontecimientos: se requiere anticipación, claridad en la comunicación y capacidad de adaptación. El liderazgo efectivo, según los autores citados, no solo debe enfocarse en la toma de decisiones técnicas o estratégicas, sino también en la dimensión humana del acompañamiento emocional y motivacional del equipo.

En el contexto postpandemia, la gestión educativa enfrenta el desafío de reconstruir no solo los procesos administrativos y pedagógicos, sino también el clima organizacional, que se vio profundamente afectado por la crisis sanitaria global. En este escenario, el liderazgo adquiere un papel fundamental, ya que las crisis no se enfrentan simplemente reaccionando ante los acontecimientos, sino anticipándose a ellos con planificación,

comunicación clara y una actitud flexible. Como señalan D'Auria y De Smet, Fernández y Peytibi (2020), en momentos críticos se espera que los líderes actúen con seguridad, serenidad y transparencia, siendo capaces no solo de diseñar e implementar soluciones efectivas, sino también de motivar, reconfortar y acompañar emocionalmente a sus equipos. En el ámbito educativo, estas cualidades resultan esenciales para mantener la cohesión institucional, generar confianza y fomentar un entorno de trabajo favorable que permita a los docentes y personal administrativo adaptarse a nuevas realidades con resiliencia. Un liderazgo así concebido no solo impulsa el bienestar del personal, sino que también fortalece la cultura organizacional, facilitando la recuperación y mejora continua del sistema educativo tras los efectos de la pandemia.

En el contexto educativo actual, marcado por las secuelas de la crisis sanitaria global, el liderazgo requiere habilidades que trascienden el conocimiento técnico o la preparación académica. (Goleman, 2018, p. 97). Esta cita sostiene que, sin inteligencia emocional, incluso las personas altamente capacitadas y con pensamiento analítico no logran consolidarse como líderes efectivos. Esto pone de relieve que, en escenarios complejos como los vividos en la postpandemia, el liderazgo debe fundamentarse en la capacidad de gestionar las emociones propias y las de los demás. La inteligencia emocional permite establecer vínculos empáticos, mantener la calma en situaciones de estrés, motivar al equipo y promover un ambiente laboral positivo, aspectos esenciales para reconstruir y fortalecer el clima organizacional. En las instituciones educativas, donde se requiere coordinación constante entre docentes, directivos, estudiantes y familias, el liderazgo emocionalmente inteligente se convierte en un pilar para generar cohesión, confianza y resiliencia. Por tanto, incorporar la inteligencia emocional como una categoría clave en el análisis del clima organizacional educativo no solo permite comprender mejor la dinámica institucional postpandemia, sino también diseñar estrategias

de gestión más humanas, sostenibles y orientadas al bienestar de toda la comunidad educativa.

#### **D. Enfoques de liderazgo**

En el presente trabajo de investigación se analizan principalmente cuatro enfoques del liderazgo, sin dejar de reconocer la existencia de otras perspectivas relevantes. Estos enfoques han sido los que han guiado la asistencia técnica brindada a los directivos educativos por el Ministerio de Educación (MINEDU) durante el periodo 2019-2021. A continuación, se presentan y describen los enfoques que han servido como base para fortalecer las competencias de liderazgo en el ámbito educativo.

El liderazgo pedagógico, entendido como la capacidad de influir e inspirar acciones colectivas orientadas a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, es ejercido por todos los miembros de la comunidad educativa bajo la orientación de los directivos y actores clave (MINEDU, 2021, p. 12). Este texto resalta que el liderazgo pedagógico no se limita al rol directivo, sino que se concibe como una práctica compartida, donde todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de influir positivamente en los aprendizajes. El objetivo central es mejorar la enseñanza y, con ello, los resultados estudiantiles. En el contexto actual, tras el impacto de la pandemia por COVID-19, este enfoque cobra una relevancia mayor al exigir liderazgos colaborativos, resilientes y centrados en las necesidades reales de la comunidad educativa, donde la incertidumbre y las brechas educativas se han profundizado, ejercer un liderazgo pedagógico participativo permite reestablecer vínculos, renovar la motivación del personal docente y generar un ambiente propicio para el aprendizaje. Así, considerar esta dimensión dentro del análisis del clima organizacional educativo no solo contribuye al fortalecimiento institucional, sino que también facilita la implementación de estrategias adaptativas e inclusivas que respondan de manera efectiva a los nuevos desafíos del sistema educativo.

En el enfoque del liderazgo instruccional, se destaca la importancia de la participación activa del directivo en los espacios de planificación pedagógica, donde se orientan acciones hacia la mejora del currículo y la implementación de prácticas docentes efectivas (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008). Este planteamiento subraya que el liderazgo escolar no se limita a funciones administrativas, sino que debe involucrarse directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el contexto educativo postpandemia, esta visión cobra mayor relevancia, ya que los desafíos actuales requieren líderes que acompañen pedagógicamente a sus docentes, articulando esfuerzos para recuperar aprendizajes, fortalecer capacidades y generar entornos colaborativos.

La implicancia directa del director en el desarrollo curricular y en el seguimiento de las prácticas pedagógicas promueve un clima organizacional más participativo, donde los docentes se sienten respaldados, escuchados y guiados. Esto favorece no solo la cohesión institucional, sino también el compromiso docente y la mejora continua. Por tanto, incorporar el liderazgo instruccional como categoría clave en el análisis del clima organizacional permite evidenciar cómo las acciones directivas influyen en el rendimiento institucional, el bienestar del personal y la calidad del servicio educativo en contextos de transformación y resiliencia.

En el contexto de la gestión educativa postpandemia, el liderazgo distribuido ha cobrado especial relevancia como una estrategia eficaz para fortalecer el clima organizacional, el director que practica un liderazgo compartido es capaz de fomentar una toma de decisiones colaborativa, en la que se distribuyen de manera equitativa las tareas y responsabilidades entre los distintos actores de la comunidad escolar (Hallinger & Heck, 2009, p. 106). Este enfoque no solo descentraliza el poder, sino que promueve un sentido de pertenencia y compromiso en los docentes, personal administrativo y demás miembros de la institución. En tiempos de incertidumbre y transformación educativa como los generados por

la pandemia de la COVID-19, adoptar un modelo de liderazgo distribuido permite enfrentar los desafíos con mayor resiliencia, ya que integra diversas perspectivas, facilita la innovación y fortalece las relaciones interpersonales. Así, incorporar este enfoque en el análisis del clima organizacional permite comprender cómo las dinámicas participativas inciden en la cohesión institucional, la mejora continua y el bienestar de todos los actores educativos. Por ello, el liderazgo distribuido debe ser considerado como una dimensión clave en los procesos de mejora y sostenibilidad de las instituciones educativas en contextos de cambio.

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones profundas en la educación derivadas del avance de las TIC, los efectos de la pandemia y los retos globales como la crisis climática, el liderazgo escolar enfrenta la necesidad de adaptarse y evolucionar hacia modelos más colaborativos y sostenibles. El enfoque de liderazgo distribuido plantea que el director no actúe como figura única de poder, sino que comparta la toma de decisiones, delegue responsabilidades según las capacidades de cada miembro del equipo y promueva un ambiente de trabajo conjunto basado en el compromiso colectivo. Esto no solo permite mejorar la eficiencia en la gestión institucional, sino también fortalecer el clima organizacional al fomentar la participación activa, el sentido de pertenencia y el reconocimiento del valor individual dentro del grupo. (Wahlstrom, Louis, Leithwood y Anderson ,2010, p.13), este tipo de liderazgo requiere que el líder tenga una comprensión clara de las emociones dentro del entorno laboral, que asuma un rol estratégico y defina con precisión las prioridades institucionales. En el ámbito educativo postpandemia, adoptar esta perspectiva resulta clave para afrontar los nuevos desafíos, consolidar equipos resilientes y promover entornos escolares colaborativos, motivadores y orientados al desarrollo profesional y humano de toda la comunidad educativa.

El liderazgo transformacional tiene como propósito fundamental promover un ambiente de trabajo colaborativo, fortalecer el desarrollo profesional docente y aumentar la

capacidad institucional para resolver sus propios desafíos (Bolívar, 2010, p. 29). En el contexto educativo postpandemia, este enfoque adquiere una relevancia crucial, ya que las instituciones enfrentan el reto de adaptarse a nuevas dinámicas pedagógicas, incorporar tecnologías digitales y atender necesidades socioemocionales emergentes. El liderazgo transformacional se convierte en una herramienta clave para reconstruir el clima organizacional, afectado por la incertidumbre y el desgaste emocional que dejó la crisis sanitaria. Un director con estas características promueve entornos laborales más colaborativos, resilientes y abiertos al cambio, donde los docentes se sienten valorados, apoyados y motivados a innovar en sus prácticas. Así, incluir este enfoque en el marco teórico de una tesis permite analizar cómo las decisiones y actitudes de los líderes escolares influyen directamente en la calidad de la gestión institucional, el bienestar del personal y la mejora continua del proceso educativo.

El liderazgo transformacional se centra en cambiar y transformar a las personas, enfocándose en la motivación intrínseca y en el crecimiento de los seguidores, prestando atención a sus emociones, valores, ética y metas a largo plazo (Northouse, 2016, p. 161).

Este texto subraya que el liderazgo transformacional no se limita a la dirección de tareas, sino que implica una transformación profunda de las personas a través de la inspiración, la motivación intrínseca y el compromiso ético. Este enfoque del liderazgo busca no solo alcanzar objetivos organizacionales, sino también fomentar el desarrollo integral de los miembros del equipo, poniendo énfasis en sus emociones, valores y aspiraciones a largo plazo.

En el contexto educativo postpandemia, esta visión cobra especial relevancia. La crisis sanitaria evidenció la necesidad de líderes escolares capaces de adaptarse a entornos complejos y de guiar a sus comunidades hacia la resiliencia y la mejora continua. En este sentido, el liderazgo transformacional es clave para reconstruir el clima organizacional

afectado por la incertidumbre, el estrés y la desconexión. Un directivo con estas competencias no solo motiva a su equipo docente, sino que también genera una cultura institucional basada en la confianza, el compromiso y la innovación.

La gestión educativa, bajo este enfoque, deja de ser un proceso meramente administrativo para convertirse en una herramienta de transformación cultural y humana. Promover este tipo de liderazgo en las instituciones educativas permite consolidar comunidades escolares cohesionadas, con sentido de propósito, capaces de enfrentar los desafíos contemporáneos y de generar entornos más humanos, participativos y orientados al aprendizaje significativo. Por ello, el liderazgo transformacional debe considerarse una dimensión central en el análisis del clima organizacional postpandemia.

#### **E. Comunicación**

La comunicación en las organizaciones permite compartir ideas, emociones, hechos y significados entre las personas, constituyéndose en una herramienta clave para la comprensión y coordinación dentro de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2001, p. 87). El autor resalta que la comunicación no solo es un proceso de transmisión de información, sino también un elemento esencial de interacción humana que permite construir entendimiento compartido entre los miembros de una organización. Este proceso facilita el intercambio de percepciones, emociones y conocimientos, siendo crucial para la cohesión, la eficacia organizacional y la resolución de conflictos.

Esta visión destaca que la comunicación no solo transmite contenido, sino que también construye vínculos, fortalece relaciones y genera cohesión dentro de los grupos humanos.

El intercambio de ideas y emociones, tal como lo plantea el autor, es esencial para fomentar la confianza y la empatía en distintos entornos, ya sean familiares, sociales o laborales. En particular, dentro del ámbito organizacional, este proceso adquiere un papel estratégico, ya que permite alinear objetivos, coordinar acciones y resolver conflictos de

manera efectiva. En el contexto educativo, su importancia se acentuó durante y después de la pandemia por COVID-19, cuando las instituciones debieron adaptar sus formas de interacción para responder a nuevos retos comunicacionales y emocionales.

La crisis sanitaria global puso en evidencia que una comunicación clara, empática y bidireccional es clave para sostener el liderazgo institucional y mantener el equilibrio emocional del equipo docente y administrativo. La escucha activa, el respeto, la validación emocional y la transparencia se convirtieron en pilares indispensables para gestionar con éxito la incertidumbre. Por ello, en el contexto postpandemia, la comunicación se ha consolidado como un eje transversal en la gestión educativa, permitiendo no solo la coordinación efectiva, sino también el fortalecimiento del clima organizacional.

Desde esta perspectiva, la dirección escolar no puede ejercer un liderazgo efectivo sin promover una cultura comunicacional horizontal y participativa. Una comunicación abierta y constante mejora las relaciones interpersonales, promueve el sentido de pertenencia y facilita la resolución oportuna de conflictos. En escenarios de cambio y adaptación, como los que ha dejado la pandemia, apostar por una comunicación institucional sólida contribuye al bienestar de los actores educativos y a la construcción de una comunidad escolar resiliente, colaborativa y orientada al desarrollo continuo.

Una comunicación fluida y armoniosa no solo contribuye a generar un ambiente positivo y una convivencia sana, sino que también facilita la organización y ejecución eficiente de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos y metas de las instituciones educativas. Por el contrario, una comunicación poco clara o agresiva puede obstaculizar este proceso y dar lugar a malentendidos y conflictos.

La comunicación, entendida como un proceso social e interpersonal de intercambio de información y significados simbólicos, tiene una dimensión tanto material como espiritual que influye en el comportamiento humano. (Ojalvo, 2017). Este texto subraya que la

comunicación no es solo el acto de transmitir mensajes, sino un proceso profundo que articula lo emocional, lo simbólico, lo social y lo humano. Es una herramienta clave en la interacción entre personas e instituciones, y tiene un rol transformador en la conducta y relaciones interpersonales. Esta visión integradora permite comprender que la gestión institucional no puede desligarse de los procesos comunicativos, ya que estos son la base para compartir objetivos, resolver conflictos y construir ambientes colaborativos. En este sentido, promover canales de comunicación horizontales, inclusivos y respetuosos no solo mejora la convivencia laboral, sino que también fortalece la cultura organizacional y el sentido de pertenencia dentro de las instituciones educativas.

#### **F. Barreras en la comunicación**

Las barreras en el proceso de comunicación son restricciones y limitaciones que se presentan en las etapas del proceso comunicativo, impidiendo que las señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino. Estas barreras pueden causar pérdida, mutilaciones, distorsiones, ruidos, interferencias, vacíos o incluso ampliaciones o desvíos en el mensaje (Chiavenato, 2011, p. 53). Este texto indica que en el proceso de comunicación pueden surgir diversas barreras que dificultan la transmisión clara y precisa del mensaje entre emisor y receptor. Estas interferencias como distorsiones, omisiones, vacíos o ruidos afectan la eficacia del mensaje, lo cual puede tener implicancias significativas en contextos organizacionales, especialmente cuando la comunicación es esencial para coordinar acciones, tomar decisiones o mantener relaciones laborales efectivas.

En el contexto de la gestión educativa postpandemia, estas barreras comunicacionales representan un desafío importante. Durante y después de la crisis sanitaria, las instituciones educativas han debido transitar por escenarios de alta incertidumbre, donde la necesidad de establecer canales de comunicación claros, oportunos y bidireccionales ha sido crucial. La virtualidad, la sobrecarga informativa y los cambios en las dinámicas de

trabajo han aumentado la posibilidad de malentendidos y desconexión entre los actores educativos. Por ello, comprender y reducir las barreras comunicativas se vuelve una estrategia clave dentro de la gestión institucional. Un liderazgo educativo eficaz, que promueva una comunicación abierta, empática y orientada a la escucha activa, contribuye significativamente a mejorar el clima organizacional, fortaleciendo la colaboración, el sentido de pertenencia y la resiliencia del equipo humano. En este sentido, abordar las barreras de la comunicación no solo es un asunto técnico, sino también ético y estratégico para consolidar una comunidad educativa cohesionada y adaptativa.

Las barreras comunicacionales en el ámbito organizacional pueden surgir por factores como el filtrado de mensajes, las emociones, el exceso de información, la actitud defensiva, la ambigüedad del lenguaje o los marcos culturales distintos (Robbins, 2009, p. 14). Este texto destaca la importancia de identificar y gestionar adecuadamente las barreras comunicativas, ya que su presencia puede afectar negativamente la eficiencia, la colaboración y el clima organizacional. En contextos educativos, especialmente en la etapa postpandemia, una comunicación efectiva es clave para reconstruir la confianza, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la toma de decisiones compartidas. La gestión educativa debe, por tanto, promover canales de comunicación abiertos, empáticos y culturalmente sensibles para evitar malentendidos y fomentar una cultura organizacional saludable.

## **2.2. Marco conceptual (palabras clave)**

- a) Inteligencia.** Para Gardner (2001), la inteligencia es un potencial biosociológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura.
- b) Emoción.** Mora y Sanguinetti (2004), define la emoción como una reacción conductual y subjetiva producida por una información proveniente del mundo externo o interno (memoria) del individuo.

- c) **Asertividad.** Consuegra Anaya, N. (2010), el asertividad es una habilidad social que permite expresar sentimientos y opiniones en el momento adecuado y de forma respetuosa, favoreciendo relaciones interpersonales saludables.
- d) **Autoconcepto.** Natalia Consuegra Anaya (2010), reflejo de las percepciones de sí mismo acerca de cómo es visto por los demás; es una especie de reflejo de la vida social del individuo. Se nutre de la percepción que personas significativas del entorno social tienen sobre uno mismo.
- e) **Autorregulación.** Natalia Consuegra Anaya (2010), la **autorregulación** es la capacidad que tiene una persona para controlar su propio comportamiento, ajustándolo a las expectativas y normas sociales. Implica establecer metas, planificar acciones para alcanzarlas, supervisar el propio desempeño, evaluarse continuamente y valorar los resultados alcanzados en función de criterios previamente establecidos.
- f) **Autogestión.** Goleman (1995), auto gestión es regular las emociones propias para lidiar con el estrés y el impulso de control y para perseverar ante los obstáculos; ponerse metas personales y académicas y monitorizar su progresión; expresar adecuadamente sus emociones.
- g) **Postpandemia.** Posterior a un tiempo de pandemia, especialmente la causada por el coronavirus, o relacionado con este tiempo.
- h) **Clima organizacional.** Méndez Álvarez (2006), se refiere al clima organizacional 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.
- i) **Comunidad de interaprendizaje.** MINEDU (2013), señala que las comunidades de interaprendizaje construyen los conjuntos de docentes que periódicamente se reúnen para

compartir espacios que articulan el intercambio de experiencias y de reflexión colectiva hacia la construcción de nuevos aprendizajes.

- j) **Resiliencia. Reivich y Shatté (2002)**, la resiliencia es la habilidad para adaptarse, recuperarse o incluso crecer después de experimentar estrés, adversidad, trauma o tragedia.
- k) **Inteligencia emocional. Reuven Bar-On (1997)**, define la inteligencia emocional como un conjunto de competencias emocionales y sociales que determinan cómo nos comprendemos a nosotros mismos y a los demás, cómo actuamos y cómo enfrentamos las demandas del entorno.
- l) **Liderazgo.** Northouse (2016), liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr una meta común.
- m) **Educación.** Savater (1997), educar es enseñar a vivir, formar ciudadanos autónomos, críticos y responsables, capaces de elegir y convivir.

### **2.3. Antecedentes empíricos de la investigación (estado de arte)**

#### **2.3.1. Internacionales:**

En el estudio de Ponce (2022), tesis para optar grado de magister en administración de empresas en la universidad nacional del Ecuador, con el título “Inteligencia emocional en el clima organizacional en el contexto de la pandemia Covid-19 de los funcionarios del IEES: Dirección Provincial Esmeraldas”, Se ha utilizado una metodología cuantitativa basada en un enfoque positivista, utiliza un tipo de investigación no experimental de corte transversal, mediante un método descriptivo y correlacional utilizando 02 tipos de encuestas que mediante sus ITEMS o dimensiones han logrado analizar las preguntas de investigación planteadas y la relación entre las variables en estudio.

Población conformada por 381, muestra de 192 personal médico y administrativo que laboran en hospital básico del IEES de Esmeraldas. Llegando a las siguientes conclusiones:

El propósito del estudio es establecer si existe o no relación entre las variables Inteligencia Emocional y Clima Organizacional, así del análisis de resultados se encontró que existe una relación positiva y con coeficiente de Spearman de 0.565 significativo al nivel 0.05. 40. Al medir la Inteligencia emocional y luego de hacer el proceso estadístico se pudo comprobar que la variable Inteligencia emocional que manejan los funcionarios de la entidad tiene nivel 3, es decir se da gran importancia a sentimientos y emociones y se relaciona con el hecho de que algunas dimensiones del Clima organizacional se vean afectadas.

Por otro lado, Rodríguez (2020), trabajo de investigación para optar grado de magister, en administración con el título “Relación entre la inteligencia emocional y su percepción de clima organizacional en docentes pertenecientes a dos instituciones de la secretaría de educación del distrito de Bogotá” en la universidad nacional de Colombia. Investigación tipo descriptivo correlacional, las variables han sido medidas de forma cuantitativa por medio de la aplicación presencial de cuestionarios escritos, el alcance de la investigación fue a dos instituciones educativas de la secretaría de educación del distrito de Bogotá.

Como conclusión de la presente investigación, teniendo como objetivo principal la determinación de la relación entre la inteligencia emocional de los docentes de dos colegios adscritos a la Secretaría de Educación del distrito de Bogotá y su percepción del clima organizacional, no se encuentra relación alguna entre estos dos constructos. De igual forma, a través de análisis adicionales, no se identifica ningún tipo de relación o dependencia entre las categorías que definen tanto a la inteligencia emocional como al clima organizacional. Respecto a los objetivos específicos, la caracterización y el análisis de las características emocionales, al igual que la identificación del clima percibido por los docentes en las instituciones educativas, se identificó que la inteligencia emocional es mayor en docentes pertenecientes a la jornada de la mañana. Así mismo, la inteligencia emocional es mayor en

el Colegio B y finalmente se presenta una inteligencia emocional con rango o mediciones negativas en el Colegio A.

Así también, Aznar (2020), tesis doctoral con el título ‘Inteligencia emocional y conducta prosocial: valores, emociones y sentimientos en las comunidades de aprendizaje. Estudio de un caso, Para alcanzar los objetivos se realizó una revisión exhaustiva y minuciosa de la literatura científica internacional, de documentos legislativos de los estados miembros de la UE, de los resultados de los mismos en las evaluaciones educativas internacionales (PISA, PIRLS Y TIMSS), y de otras fuentes secundarias. Asimismo, se desarrollaron veinte estudios de caso en centros de educación infantil, primaria, secundaria, formación profesional y programas de educación especial. Además, se realizaron seis estudios longitudinales, de cuatro años de duración. También se elaboraron encuestas y estudios estadísticos con ONGs, así como entrevistas y relatos de estilos de vida a personas de perfiles diversos: grupos vulnerables, profesionales, responsables de la administración.

Las estrategias aplicadas como las técnicas de investigación se implementaron bajo el enfoque de la metodología comunicativa crítica y cualitativa de la investigación, y para el análisis de resultados se aplicó la cuantitativa, llegan a la conclusión de que las actuaciones educativas de éxito y la realización de actividades innovadoras, consiguen el desarrollo de la motivación del alumnado, profesorado y el voluntariado. Hay una evidencia global en los resultados cualitativos que demuestra que tanto a través de los grupos interactivos como de la amplia oferta de actividades que realiza el CEIP San Juan de la Cruz, logran activar la motivación del alumnado, profesorado y voluntariado.

El proyecto de comunidades de aprendizaje contribuye al desarrollo emocional del alumnado a través de las actuaciones educativas de éxito. Los resultados demuestran como el aprendizaje instrumental y el emocional se vinculan en las actuaciones educativas de éxito, sin realizar actividades extraordinarias, es decir se consigue a partir de lo que los niños y las

niñas realizan en su vida diaria. Si desde la perspectiva del aprendizaje dialógico sostenemos que las interacciones son la base del aprendizaje, las emociones también podrán transformarse y trabajarse mediante estas interacciones heterogéneas.

### **2.3.2. Nacionales**

El estudio de Ipanaqué y Martínez (2021), trabajo de investigación para optar grado de maestro en educación en la universidad Marcelino Champagnat, con el título “Inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de tres instituciones educativas parroquiales”. La investigación es básica, también llamada pura o fundamental, empírica con metodología cuantitativa. Se empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional no causal. La población estuvo conformada por 200 docentes que laboran en tres instituciones educativas parroquiales. La muestra fue censal, donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Llegando a la siguiente conclusión del objetivo general, existe relación directa y baja entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes en tres instituciones educativas parroquiales. ( $\text{Rho} = ,215^{**}$ ).

De la Lama (2020) trabajo de investigación para optar grado académico de maestra en psicología en psicología del trabajo y las organizaciones en la universidad de San Martín de Porres, cuyo título es “Inteligencia emocional y su relación en el clima organizacional en una institución educativa de la ciudad de lima”. Se aplicó el inventario de inteligencia emocional y el cuestionario de clima organizacional. El diseño fue cuantitativo, de tipo transversal y de alcance correlacional. Arribando a las siguientes conclusiones: Existe una relación directa y significativa entre las variables de inteligencia emocional y el clima organizacional en profesores de un centro educativo de la ciudad de Lima. Sin embargo, es importante mencionar que el coeficiente de correlación es de una magnitud Alta. Referente a la correlación entre Inteligencia Emocional y la dimensión de Motivación del Clima Organizacional, se confirma que existe relación moderada entre la Inteligencia Emocional y

la dimensión de Motivación del Clima Organizacional en los profesores de un centro educativo de la ciudad de Lima.

Figueroa (2021) investigación realizada para optar el grado de maestra en gestión pública en la universidad Cesar Vallejo, con el título “La inteligencia emocional y el clima organizacional de los docentes de la UGEL 03 Lima Metropolitana, año 2021” tuvo la finalidad de relacionar la variable Inteligencia Emocional (I.E.), con sus componentes: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad interna y manejo de estrés, y la variable del Clima Organizacional (Cl. Org.). Población conformada por 254 docentes y muestra de a 153 docentes. Diseño de la investigación fue cuantitativo, de tipo transversal y de alcance correlacional, recojo de información con la estrategia de la encuesta de Alfa de Conbrach. Llegando a la conclusión en relación al objetivo general, hay un nexo significativo de la I.E. con el Cl. Org. de los docentes de la Red 05 de la UGEL03, año 2021 se comprobó que existe una relación directa y moderada entre ambas variables, evidenciada en la correlación positiva y significativa de Rho Spearman con un 0,306; aplicando la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk se constató 0,971 para I.E. en relación a la variable clima organizacional con un 0,886; lo que implica la desestimación de la  $H_0$ , por lo tanto, se reconoce a la  $H_a$ .

Gutiérrez (2021), trabajo de investigación para optar grado de maestría en administración de la educación en la universidad Cesar Vallejo, con el título “Inteligencia emocional y clima organizacional en docentes de una Institución Educativa pública del distrito de Carabayllo, 2021”, el estudio fue de tipo básico, de nivel correlacional descriptiva, diseño no experimental, corte transversal, porque se tomó la información en un solo espacio de tiempo, el método fue el hipotético deductivo, la población es censal aplicado a 8 docentes. Llegando a la conclusión respecto al objetivo general, se observó según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.749$ ) correlación positiva alta, y que existe relación significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional.

Ochoa (2021), trabajo de investigación para obtener grado de maestría en la universidad Cesar Vallejo con el título “Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en Docentes de la Institución Educativa N° 4021, Ventanilla, 2021”, El estudio es básico puesto que tiende analizar estructuras, particularidades, relaciones con el propósito de formular y posteriormente comprobar las hipótesis planteadas, de nivel descriptivo debido a que describe las cualidades y características de cada variable, es correlacional puesto que establece el nexo entre ambas variables, de corte transversal permite que la información sea obtenida en un único tiempo (Hernández y Mendoza, 2018), Se trabajó con un grupo censal formado por 70 profesores quienes fueron los sujetos de análisis de esta investigación.

Llegando a concluir respecto al objetivo general, que la inteligencia emocional se relaciona con el clima organizacional, con un nivel de correlación positiva considerable de 0,567 así como un p-valor 0,005.

Poma (2019), trabajo de investigación para obtener el grado de magister en la universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle con el título “Inteligencia emocional y clima organizacional en docentes de educación primaria Concepción, Junín – 2019”, el enfoque de la investigación fue cuantitativo, de carácter básica, diseño descriptivo correlacional, el método utilizado fue el hipotético deductivo. El universo poblacional está constituido por los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel de educación primaria del ámbito del distrito de Comas, provincia de Concepción, región de Junín y la muestra estuvo constituida por 22 docentes. Concluyendo en que existe relación significativa entre inteligencia emocional y clima organizacional, en docentes de educación primaria del distrito de Comas, Concepción, Junín 2019.

### **2.3.3. *Locales***

Castillo (2017), tesis para obtener grado de maestra en la universidad Cesar Vallejo, con el título “Inteligencia Emocional y el Clima Organizacional en el nivel primario de la

Institución educativa Clorinda Matto de Turner-Cusco, 2017". La investigación planteada tuvo como diseño lo estructurado como no experimental, de tipo correlacional, la población y muestra se ha constituido por 43 docentes del nivel primario.

Llegando a la conclusión de que la Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en el nivel primario de la institución educativa Clorinda Matto de Turner-Cusco, esto se asume de los resultados hallado en la tabla N° 03 donde el 39.53% de los docentes que tienen en promedio el manejo de las habilidades emocionales ellos permiten generar un ambiente organizacional regularmente adecuado, el 51.16% que considera que es bajo el manejo emocional lo que genera un ambiente poco adecuado; del valor de tau b de Kendall que es 0.766 y  $p=0.005$ .

Huamán (2017), tesis para optar grado académico de maestro en la universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, con el título "Inteligencia emocional y clima institucional en las docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Andahuaylas, Apurímac, 2017". Esta pesquisa es de tipo básica, es no experimental. La población y muestra encuestada constituyó de 61 maestros del primer nivel básico formado por educación inicial del distrito de Andahuaylas. Llegando a la conclusión de que la presente pesquisa los resultados arribados nos demuestran, de que existe una vinculación significativa y alta entre la inteligencia emocional y el clima institucional en los docentes de las instituciones educativa del nivel inicial, del distrito de Andahuaylas, Apurímac, 2017. La cual corrobora que si hay una correspondencia entre las dos variables de acuerdo con el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyo coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,931 valor que demuestra una correlación alta directa entre ambas variables.

La variable inteligencia emocional con todos sus datos agrupados de toda su dimensión, arroja un resultado entre el rango favorable y muy favorable de 70.5%, lo que nos indica que hay una buena relación interpersonal, usos inteligentes de sus emociones. Del

mismo modo, los datos agrupados de clima institucional arrojan un valor de 70.7% entre las categorías bueno y muy bueno lo que nos indica, de que en la mayoría de las instituciones su clima es favorable, cooperativo, motivador y dialogo horizontal.

Carbajal (2019), trabajo de investigación para optar grado de maestra en ciencias, con el título “Clima organizacional y satisfacción laboral en la institución educativa parroquial Santa Rita del distrito de Cotabambas – Apurímac”. Tipo de investigación es correlacional, nivel de investigación es básico, diseño seleccionado es el descriptivo – correlacional, La población objeto de estudio fue conformada por la directora, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Parroquial “Santa Rita” del distrito de Cotabambas – Apurímac y la muestra estuvo conformada por el 100% de sujetos, por lo que es una investigación censal.

Llegando a la conclusión de Los resultados de la validación de la tercera hipótesis específica, señalan que si existe correlación entre las dimensiones de la variable: clima organizacional y las dimensiones de la variable: satisfacción laboral, porque hay un nivel de confianza del 95%, y un nivel de significancia del 5 %, Es decir entre la dimensión Comunicación de la variable clima organizacional, y la dimensión ambiente y clima laboral de la variable satisfacción laboral, si existe relación directa y significativa, en vista de que el valor de Chi cuadrado obtenido, es mayor que el chi cuadrado crítico o de teórico, en donde el de chi cuadrado experimental = 9.625 es mayor que el chi cuadrado teórico = 9.49. Esto nos indica que existe una relación significativa entre ambas dimensiones.

## **2.4. Hipótesis general y específicas**

### *a) Hipótesis general*

Existe una relación significativa entre inteligencia emocional y el clima organizacional post pandémico COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de

la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay Apurímac 2023

**b) Hipótesis específicas**

La inteligencia emocional se relaciona significativamente con la dimensión motivación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023.

La inteligencia emocional se relaciona significativamente con la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023.

La inteligencia emocional se relaciona significativamente con la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023.

**2.5. Identificación de variables y dimensiones**

**Variable 1:** Inteligencia emocional

**Dimensiones:**

D1: Manejo de emociones

D2: Actitud empática

D3: Habilidades sociales

**Variable 2:** Clima organizacional post pandemia COVID-19

**Dimensiones:**

D1: Motivación

D2: Liderazgo

### D3: Comunicación

## 2.6. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables.*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador/Ítems	Unidad De Medida
Inteligencia emocional	Goleman (2020) “La inteligencia emocional es tomar conciencia de nuestras propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de	La variable inteligencia emocional se operacionalizará a través de la técnica de la encuesta con su instrumento del cuestionario	<b>Manejo de emociones</b> “Es la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, de motivarnos a manejar adecuadamente nuestras emociones, en nosotros y en nuestras relaciones, para poder manejar los sentimientos de tal manera que puedan ser expresados adecuadamente y con efectividad, permitiendo la sana convivencia y el conocimiento de uno mismo, pero para poder manejar	<b>Asertividad</b> · ¿Controlas tus emociones al interactuar con los docentes de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje? · ¿Puedes expresarte orgulloso (a) por tus logros sin ser jactancioso (a)? <b>Autogestión</b> · ¿Reconoces tu estado emocional y lo expresas adecuadamente, diferenciando entre emoción y sentimiento? · ¿Te das el espacio privado para poder acompañar tus emociones y comunicar de forma correcta, en el momento y lugar que corresponde y a quienes corresponda? <b>Conciencia de sí mismo</b> · ¿Te evalúas a ti mismo a partir del análisis FODA (de tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)? · ¿Registros en un diario personal tus vivencias, acontecimientos importantes de tu día a día? <b>Conciencia social</b> · ¿Te disculpas con los docentes cuando sientes que has ofendido sin querer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Algunas veces</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· Siempre</li> </ul>

<p>desarrollo personal”.</p> <p>Inteligencia emocional</p>	<p>nuestras emociones y sentimientos debemos entender qué son”.</p> <p><b>Actitud empática</b> (Ospina, 2020) aporta que “La empatía es una habilidad personal que le permite a una persona tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender y experimentar sus puntos de vista sin llegar a adoptar de manera necesaria esa perspectiva. Las personas empáticas escuchan a los demás con atención ya son capaces de captar muchísima información acerca del otro a través, no solo de sus palabras, sino también de su tono de voz, expresiones faciales, gestos, postura corporal”.</p>	<p>· ¿Te importa los sentimientos de tus colegas y demás personas?</p> <p><b>Responsabilidad social.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Usted ha participado en la revisión y actualización del RI de su I.E.</li> <li>· ¿Se siente comprometido y cumple con sus deberes y responsabilidades en su desempeño docente y según lo estipulado en el RI de su I.E.?</li> </ul> <p><b>Empatía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Puedes sentir fácilmente los sentimientos de los demás?</li> <li>· ¿Colaboras en la construcción de un clima escolar favorable relacionándote con directivos y docentes en forma empática y asertiva?</li> </ul> <p><b>Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Te adaptas eficazmente a una nueva situación buscando el apoyo que requieres?</li> <li>· ¿Mantiene una posición positiva frente al cambio ya que somos seres cambiantes, adaptativos, transformados y resilientes, que necesitan cambiar constantemente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Algunas veces</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· Siempre</li> </ul>
--	--	--	--

---

## Inteligencia emocional

<p><b>Habilidades sociales</b>            “Capacidad para interactuar con los demás en un contexto social dado de un modo determinado que es aceptado o valorado socialmente y, al mismo tiempo, personalmente beneficioso para los demás”.</p>	<p><b>Interacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Actúas con firmeza, aun cuando vez la necesidad de hacerlo ante tus colegas, padres de familia o estudiantes?</li> <li>· ¿En la interacción en trabajo en equipo estableces la buena voluntad con otros?</li> </ul> <p><b>Compromisos y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Te sientes comprometido a dar, un esfuerzo adicional para mejorar tu desempeño docente?</li> <li>· ¿Sientes que en tu IE se te apoya y se fomenta tu mejora profesional?</li> <li>· ¿Aceptas con facilidad cuando tiene que realizar <u>una actividad que implica mucha responsabilidad</u>?</li> </ul> <p><b>Reflexiones grupales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Participas en la reflexión sistemática grupales sobre tu desempeño profesional tanto a nivel de I.E. y comunidad de interaprendizaje?</li> <li>· ¿En el trabajo colegiado a nivel de I.E. y/o comunidad de interaprendizaje, se practica la reflexión y el aprendizaje desde su propia práctica y desde la práctica de los otros?</li> </ul> <p><b>Trabajo colegiado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿El trabajo colegiado a nivel de I.E. y/o en comunidad de interaprendizaje te estimula la interacción entre colegas y las discusiones sobre la enseñanza?</li> <li>· ¿Asiste puntualmente a las reuniones de trabajo colegiado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Algunas veces</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· Siempre</li> </ul>
---	---	--

---

Variable 2	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador/Ítems	Unidad De Medida
Clima organizacional post pandemia	Chiavenato (2017) “Clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamiento”.	La variable clima organizacion al post pandemia se operacionaliz ará a través de la técnica de la encuesta con su instrumento del cuestionario	<b>Motivación</b> “Impulso que lleva a las personas a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocada por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generando internamente en los procesos mentales del individuo”	<p><b>Conducta apropiada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Participas activamente en la gestión de la I.E. y/o comunidad de interaprendizaje desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada?</li> </ul> <p><b>Satisfacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Te sientes satisfecho con tu trabajo y con los trabajos que realizan tus compañeros en la I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?</li> <li>· ¿Te sientes satisfecho con el clima o ambiente de trabajo que hay en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?</li> </ul> <p><b>Autoeficiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Autoevalúas tu desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de su experiencia profesional?</li> <li>· ¿Tratas con calma los problemas que surgen en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?</li> </ul> <p><b>Equidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Tienes el apoyo necesario de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje para tener éxito en tu desempeño docente?</li> <li>· ¿Participas en cursos virtuales que ofrece el MINEDU para mejorar tu desempeño docente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Algunas veces</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· Siempre</li> </ul>

---

Clima  
organizacio  
nal post  
pandemia

		<b>Compromiso</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Demuestras compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades o funciones que asumes en la I.E. y/o comunidad de aprendizaje?</li> <li>· ¿Te sientes tranquilo (a) y a gusto con las responsabilidades que asumes en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?</li> </ul>
		<b>Iniciativa</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Das iniciativa para el cambio y mejora en la gestión de la I.E. y/o comunidad de interaprendizaje para el buen clima organizacional?</li> <li>· ¿Das la iniciativa para cumplir con los objetivos y metas institucionales del PAT?</li> </ul>
		<b>Decisiones</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuando tomas decisiones, ¿tienes en cuenta las consecuencias de tus actos?</li> <li>· ¿Las decisiones tomadas en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje son consensuadas y aprobadas por mayoría?</li> </ul>
	<b>Liderazgo</b>	<b>Gestionar</b>
	“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿El liderazgo que prevalece en tu I.E. o comunidad de interaprendizaje contribuye al trabajo en equipo?</li> <li>· ¿El liderazgo que se practica en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje está orientado a mejorar las relaciones del personal docente?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Algunas veces</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· Siempre</li> </ul>

<p>Clima organizacional post pandemia</p>	<p>consecución de uno o más objetivos específicos mediante los procesos de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales”.</p>	<p><b>Orientar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿En tu I.E. se orienta acciones para motivarse y motivar a los demás para el cumplimiento de las metas planteadas en el PAT?</li> <li>· ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se propicia una práctica docente basada en el <u>aprendizaje colaborativo y por indagación?</u></li> </ul> <p><b>Acompañar:</b></p> <p>¿Te sientes fortalecido con el acompañamiento que recibes?</p> <p>¿El acompañamiento fue oportuno durante el <u>aislamiento por COVID-19?</u></p> <p><b>Influir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿La directora de la IE y/o coordinadora de la comunidad de interaprendizaje influye en la mejora de tu actuar en equipo y desempeño docente?</li> <li>· ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje el liderazgo influye en la práctica de solidaridad y empatía ante las dificultades de sus colegas?</li> </ul> <p><b>Cultura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje los actores educativos participan para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar?</li> <li>· ¿En los encuentros sociales, sueles expresar tus emociones con naturalidad?</li> </ul>
---	--	---

<p>Clima organizacional post pandemia</p>	<p><b>Comunicación</b> “La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización comparten significados y comprensión con los demás”</p>	<p><b>Escenario ameno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Los espacios de trabajo en tu I.E. son cómodos y agradables?</li> <li>· ¿En tu I.E. se cumple el protocolo de bioseguridad para evitar el contagio del COVID-19?</li> </ul> <p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se promueve la construcción de un ambiente de confianza en los espacios de trabajo?</li> <li>· ¿La confianza entre docentes y directivos permite fortalecer las relaciones interpersonales en la I.E. y/o comunidades de interaprendizaje?</li> </ul> <p><b>Transparencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Implementas y/o participas en mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles para hacer público los resultados de la I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?</li> <li>· ¿Recibes comunicación oportuna, clara y precisa para participar en las decisiones de tu IE?</li> </ul> <p><b>Seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Al comunicarte con los demás, tienes seguridad en ti mismo, expresas tus ideas y actúas en el momento y lugar adecuado?</li> <li>· Puedes comunicar lo que piensas, aunque no estés de acuerdo con el resto de tus colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Algunas veces</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· Siempre</li> </ul>
---	--	--	--

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

El estudio del proyecto de investigación se realizó en el distrito de Tamburco en la cuna de la Heroína Micaela Bastidas Puyucahua, Tamburco está ubicado en los -13.62193189 latitud sur y 72.87329875 longitud oeste, a 2,602 msnm con una superficie de 54.6 km<sup>2</sup>, altitud de 2619 m.s.m. y una población de 12 386 habitantes, el clima atmosférico oscila entre los 8°C a 24°C en diferentes temporadas del año.

**Atractivos turísticos:** El Santuario Nacional de Ampay es un área natural protegida que abarca 3,635.50 hectáreas y se encuentra a una altitud que varía entre los 2,880 y 3,800 metros sobre el nivel del mar. Este santuario alberga una gran diversidad de fauna, como venados, pumas, zorros, osos de anteojos, vizcachas y perdices. Además, su bosque de Intimpas es el

hábitat natural de diversas especies de orquídeas. Llamayoq, conocido por sus pinturas rupestres, se ubica a 3,850 metros sobre el nivel del mar, cerca de Parhuani. En este sitio se pueden observar seis figuras de llamas pintadas en rojo. También existen importantes restos arqueológicos en lugares como Imponeda, Gentilcorral, Q'acsá, Trujipata, y el parque ecológico de Taraccasa, conocido localmente como el "Mirador", que ofrece una vista panorámica impresionante.

**Festividades costumbristas:** Las principales festividades del distrito de Tamburco incluyen los carnavales en febrero, la fiesta patronal en honor al Señor de la Exaltación en septiembre, la fiesta en homenaje al Señor de los Milagros en octubre, y la veneración a la Virgen de la Piedad en diciembre.

**Economía local:** En las zonas rurales, los pobladores se dedican principalmente al cultivo de flores, frutas como las ciruelas, y una variedad de verduras, que luego son comercializadas en el mercado central de Abancay y en las ferias dominicales de la plaza de Tamburco, para abastecer al consumo local.

El Distrito de Tamburco es uno de los 9 distritos de la Provincia de Abancay ubicada en el departamento de Apurímac, bajo la administración del Gobierno regional de Apurímac, en el sur del Perú.

Se comunica con la provincia de Abancay en 10 minutos y con otras regiones a través de la Panamericana Sur a 16 horas de Lima en ómnibus, a 4 horas en auto de la ciudad del Cusco.

En el distrito de Tamburco vienen funcionando 13 instituciones educativas del nivel inicial de tipo unidocente y polidocente multigrado que están ubicados en zona urbana y algunas en rural, que a la fecha están organizadas en comunidad de interaprendizaje (CIA) “Raíces del Ampay”, cuyo nombre resalta la ubicación del distrito de Tamburco en las faldas del Santuario Nacional Ampay que en su interior se encuentran el nevado del Ampay, dos bellas lagunas.

Desde el punto de vista educativo, el distrito de Tamburco alberga un total de 13 instituciones del nivel inicial, tanto unidocentes como polidocente multigrado, que atienden a una población infantil diversa en contextos urbanos y rurales. La mayoría de estas instituciones carecen de conectividad permanente a internet y enfrentan limitaciones en infraestructura básica, lo cual representa un desafío en la implementación de estrategias de desarrollo socioemocional post pandemia. Asimismo, la comunidad educativa mantiene un fuerte vínculo con las tradiciones culturales locales, y la participación de padres de familia en la vida escolar es activa, especialmente durante las festividades patronales.

### **3.2. Tipo y nivel de investigación**

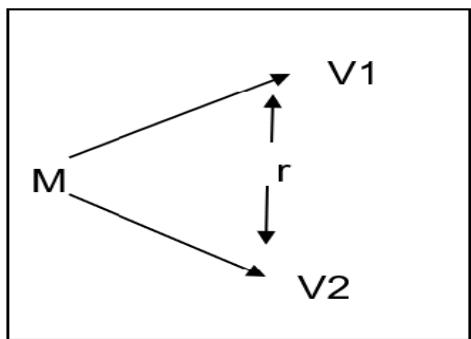
La presente investigación es de tipo básica, ya que busca generar conocimientos teóricos y contribuir a la comprensión científica de la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto postpandemia COVID-19, en instituciones

educativas del nivel inicial. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación básica se orienta al desarrollo de teorías y principios fundamentales.

Desde el enfoque epistemológico, esta investigación se sustenta que el nivel de investigación es Correlacional, ya que se pretende identificar y analizar la existencia y el grado de relación entre las variables de estudio: inteligencia emocional y clima organizacional. Este nivel no busca establecer una relación de causa y efecto, sino examinar cómo se asocian ambas variables dentro del contexto institucional. Dankhe (1986) señala que las investigaciones correlacionales permiten conocer cómo una variable puede comportarse en función de otra dentro de un mismo contexto.

El diseño metodológico corresponde a una investigación no experimental de corte transversal, puesto que no se manipulan intencionalmente las variables, sino que se observan tal como se presentan en su entorno natural. De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), en un diseño no experimental, el investigador estudia los fenómenos sin intervenir, limitándose a observar.

La elección de este tipo y nivel de investigación responde a la necesidad de comprender la dinámica emocional y organizacional que experimentan los docentes y directivos del nivel inicial en el escenario postpandemia, permitiendo evidenciar si la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la percepción del clima organizacional dentro de las instituciones educativas, y se asumió el siguiente diseño de investigación:

**Figura 2***Diseño de investigación*

M: 13 directoras y 13 docentes

V1: Inteligencia emocional

V2: Clima organizacional post pandemia COVID-19

19

r: Relación

### 3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por un total de **26** **participantes**, distribuidos de la siguiente manera: 13 directoras, de las cuales 7 son directoras de instituciones educativas unidocentes y 6 de instituciones polidocentes, además de 13 docentes de aula. Todos los participantes forman parte de la Comunidad de Interaprendizaje (CIA) “Raíces del Ampay” en el distrito de Tamburco.

### 3.4. Población de estudio

**Tabla 2**

*Población de estudio*

Nº	Institución Educativa	Directora	Docente	Total	Tamaño de muestra
1	Nº 225 Miraflores	1	2	3	
2	Nº 208 “Micaela Bastidas”	1	4	5	
3	Nº 54036 “Señor de la Exaltación”	1	1	2	
4	Nº 102 “Adamariz Figueroa Yabar”	1	2	3	
5	Nº 62 “San Antonio”	1	1	2	
6	Nº 11080 “Ccanabamba”	1	-	1	
7	Nº 98 “Kerapata”	1	-	1	26
8	Nº 732 “Antabamba baja”	1	-	1	
9	Nº 1134 “Sahuanay”	1	-	1	
10	Nº 1117 “Víctor Acosta II etapa”	1	-	1	
11	Nº 216 “Pucapuca”	1	1	2	
12	N 808 “Occopata” Nueva Rioja.	1	-	1	
13	Nº 155 “Banca Pata”	1	2	3	
<b>Total</b>		13	13	26	100%

*Nota.* En la población de estudios se consideró a la población total que está integrada por 13 directoras y 13 docentes de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco y el tamaño de muestra es al 100%.

### 3.5. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra fue de 26 participantes, que corresponde al total de la población estudiada. Esta población estuvo compuesta por 13 directoras y 13 docentes de aula. La selección de los participantes se realizó mediante la técnica de muestreo censal, lo que significa que se incluyó a todos los miembros de la población en el estudio.

### 3.6. Técnicas de selección de muestra

Para recopilar datos de ambas variables se aplicó la encuesta por variables con el instrumento del cuestionario a los directivos y docentes de la comunidad de interaprendizaje (CIA) “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac.

### 3.7.Técnicas de recolección de información

**Tabla 3**

*Técnicas e instrumentos*

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario
Revisión documentaria	Revisión de bibliografía especializada

*Nota.*

Entre las técnicas para obtener los datos precisos en la investigación se utilizó las encuestas aplicando el instrumento del cuestionario con los ítems formulados a partir de las variables, dimensiones e indicadores de la matriz de operativización de variables, así también se realizó la revisión de bibliografías especializadas.

Dichas técnicas e instrumentos se implementaron según las fechas previstas en el desarrollo del trabajo de investigación.

### 3.8.Técnicas de análisis e interpretación de la información

El análisis de los datos en esta investigación se centró en un enfoque cuantitativo, para lo cual se utilizaron cuadros estadísticos y el software IBM SPSS, con el fin de interpretar los resultados a partir de los ítems obtenidos en los cuestionarios aplicados. Los cuestionarios fueron dirigidos a los directivos y docentes de las instituciones educativas, lo que permitió obtener datos relevantes para el estudio.

Para el proceso de análisis, inicialmente se recolectaron los datos mediante la aplicación de los cuestionarios en las instituciones educativas. Posteriormente, la información fue trasladada a una hoja de cálculo en Excel, donde se realizó un análisis descriptivo. En una segunda etapa, se utilizó el software IBM SPSS para llevar a cabo un análisis inferencial, a fin de interpretar y contextualizar los datos obtenidos. Para el análisis de la relación entre las variables Inteligencia Emocional y Clima Organizacional post pandemia COVID-19, se utilizó la correlación de Rho de Spearman. Esta técnica no paramétrica fue seleccionada

debido a que los datos no presentan una distribución normal y las variables son de tipo ordinal, lo cual hace que Spearman sea más adecuado que otras pruebas paramétricas como la correlación de Pearson.

**Tabla 4**

*Baremación del instrumento para la variable inteligencia emocional*

VALOR	INTERPRETACIÓN
01 – 23	Algunas veces
24 – 46	Casi siempre
47 – 69	Siempre

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 5**

*Baremación del instrumento para la variable clima organizacional post pandemia COVID-19*

Valor	Interpretación
01 – 31	Algunas veces
32 – 62	Casi siempre
63 – 93	Siempre

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 6**

*Validación de instrumentos por juicio de expertos*

Experto	Apellidos y Nombre	% de validación
01	Dr. Genaro Castañeda Baca	84 %
02	Dr. Juan De La Cruz Bedoya Mendoza	85 %
03	Dr. Rafael Urrutia Huamán	85 %

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 7***Cuestionario de medición de la inteligencia emocional*

1	2	3
Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Nº	ITEMS	1	2	3
<b>Dimensión: Manejo de Emociones</b>				
01	¿Controlas tus emociones al interactuar con los docentes de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?			
02	¿Puedes expresarte orgulloso (a) por tus logros sin ser jactancioso (a)?			
03	¿Reconoces tu estado emocional y lo expresas adecuadamente, diferenciando entre emociones y sentimientos?			
04	¿Te das el espacio privado para poder acompañar tus emociones y comunicar de forma correcta, en el momento y lugar que corresponde y a quienes corresponda?			
05	¿Te evalúas a partir del análisis FODA (de tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)?			
06	¿Registros en un diario personal tus vivencias, acontecimientos importantes de tu día a día?			
07	¿Te disculpas con los docentes cuando sientes que has ofendido involuntariamente?			
08	¿Te importa los sentimientos de tus colegas y demás personas?			
<b>Dimensión: Actitud Empática</b>				
09	¿Has participado en la revisión y actualización del RI de tu I.E.?			
10	¿Te sientes comprometido (a) y cumples con tus deberes y responsabilidades en tu desempeño docente y según lo estipulado en el RI de tu I.E.?			
11	¿Puedes sentir fácilmente los sentimientos de los demás?			
12	¿Colaboras en la construcción de un clima organizacional favorable relacionándote con directivos y docentes en forma empática y asertiva?			
13	¿Te adaptas eficazmente a una nueva situación buscando el apoyo que requieres?			
14	¿Mantienes una posición positiva frente al cambio?			
<b>Dimensión: Habilidades sociales</b>				
15	¿Actúas con firmeza, aun cuando vez la necesidad de hacerlo ante tus colegas, personal administrativo y padres de familia?			
16	¿En la interacción en trabajo en equipo, estableces la buena voluntad con otros?			
17	¿Te sientes comprometido a dar un esfuerzo adicional para mejorar tu desempeño docente?			
18	¿Sientes que en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se te apoya y se fomenta tu mejora emocional y profesional?			
19	¿Aceptas con facilidad realizar una actividad que implica responsabilidad en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?			

- 
- 20 ¿Participas en la reflexión sistemática grupal sobre tu desempeño profesional tanto a nivel de I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?
- 
- 21 ¿En el trabajo colegiado a nivel de I.E. y/o comunidad de interaprendizaje, se practica la reflexión y el aprendizaje desde tu propia práctica y desde la práctica de los otros?
- 
- 22 ¿El trabajo colegiado a nivel de I.E. y/o en comunidad de interaprendizaje te estimula la interacción entre colegas y las discusiones sobre la enseñanza?
- 
- 23 ¿Asiste puntualmente a las reuniones de trabajo colegiado?
- 

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 8**

*Cuestionario de medición del clima organizacional post pandemia covid-19*

1	2	3
Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Nº	ITEMS	1	2	3
<b>Dimensión: Motivación</b>				
01	¿Participas activamente en la gestión de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje desde una perspectiva democrática, proponiendo mejoras de manera coordinada?			
02	¿Te sientes satisfecho con tu labor tanto en tu I.E. y comunidad de interaprendizaje?			
03	¿Te sientes satisfecho con el ambiente de trabajo que hay en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?			
04	¿Autoevalúas tu desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de tu experiencia profesional?			
05	¿Tratas con calma los problemas que surgen en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?			
06	¿Tienes el apoyo necesario de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje para tener éxito en tu desempeño docente?			
07	¿Participas en cursos virtuales que ofrece el MINEDU para mejorar tu desempeño docente e interacción con tus pares?			
08	¿Demuestras compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades o funciones que asumes en la I.E. y/o comunidad de aprendizaje?			
09	¿Te sientes fortalecido (a) cuando asumes una responsabilidad por decisión de la mayoría de los docentes de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?			
10	¿Das iniciativa para el cambio y mejora en la gestión de la I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?			
11	¿Das la iniciativa para cumplir con los objetivos y metas institucionales del PAT?			
12	¿Las decisiones tomadas en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje son consensuadas y aprobadas por mayoría?			
13	Cuando tomas decisiones, ¿tienes en cuenta las consecuencias de tus actos?			

---

**Dimensión: Liderazgo**


---

- 14 ¿El liderazgo que se practica en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje está orientado a mejorar las relaciones del personal docente?
- 15 ¿El liderazgo que prevalece en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje contribuye al trabajo en equipo?
- 16 ¿En tu I.E. se orienta acciones para motivarse y motivar a los demás para el cumplimiento de las metas planteadas en el PAT?
- 17 ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo?
- 18 ¿Te sientes fortalecido (a) con el acompañamiento que recibes de la directora de tu I.E. y/o especialista del nivel?
- 19 ¿El acompañamiento realizado por la directora de tu I.E. y/o especialista del nivel durante el aislamiento por el COVID-19 fue oportuno?
- 20 ¿La directora de la IE y/o coordinadora de la comunidad de interaprendizaje influye en la mejora de tu actuar en equipo y desempeño docente?
- 21 ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje el liderazgo influye en la práctica de solidaridad y empatía ante las dificultades de tus colegas?
- 22 ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje los actores educativos participan para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar?
- 23 ¿En los encuentros sociales, sueles expresar tus emociones con naturalidad?
- 

**Dimensión: Comunicación**


---

- 24 ¿Los espacios de trabajo en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje son cómodos y agradables?
- 25 ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se cumple el protocolo de bioseguridad para evitar el contagio del COVID-19?
- 26 ¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se promueve la construcción de un ambiente de confianza en los espacios de trabajo?
- 27 ¿La confianza entre docentes y directivos permite fortalecer las relaciones interpersonales en la I.E. y/o comunidades de interaprendizaje?
- 28 ¿Implementas y/o participas en mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles para hacer público los resultados de la gestión de tu I.E., /o comunidad de interaprendizaje?
- 29 ¿Recibes comunicación oportuna, clara y precisa para participar en las decisiones de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?
- 30 ¿Al comunicarte con los demás, tienes seguridad en ti mismo, expresas tus ideas y actúas en el momento y lugar adecuado?
- 31 ¿Puedes comunicar lo que piensas, aunque no estés en sintonía con el pensamiento de tus colegas?
- 

*Nota. Elaboración propia*

### 3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para determinar la veracidad o falsedad de las hipótesis planteadas en relación con el problema de investigación, se realizó un análisis estadístico exhaustivo sobre la totalidad de

la muestra. Este análisis permitió evaluar la significancia estadística de los resultados obtenidos.

Con el fin de contrastar las hipótesis, se empleó la prueba de correlación de Rho de Spearman, adecuada para variables ordinales y distribuciones no normales. Los resultados correspondientes se presentan en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

#### a) Resultados de la variable inteligencia emocional

**Tabla 9**

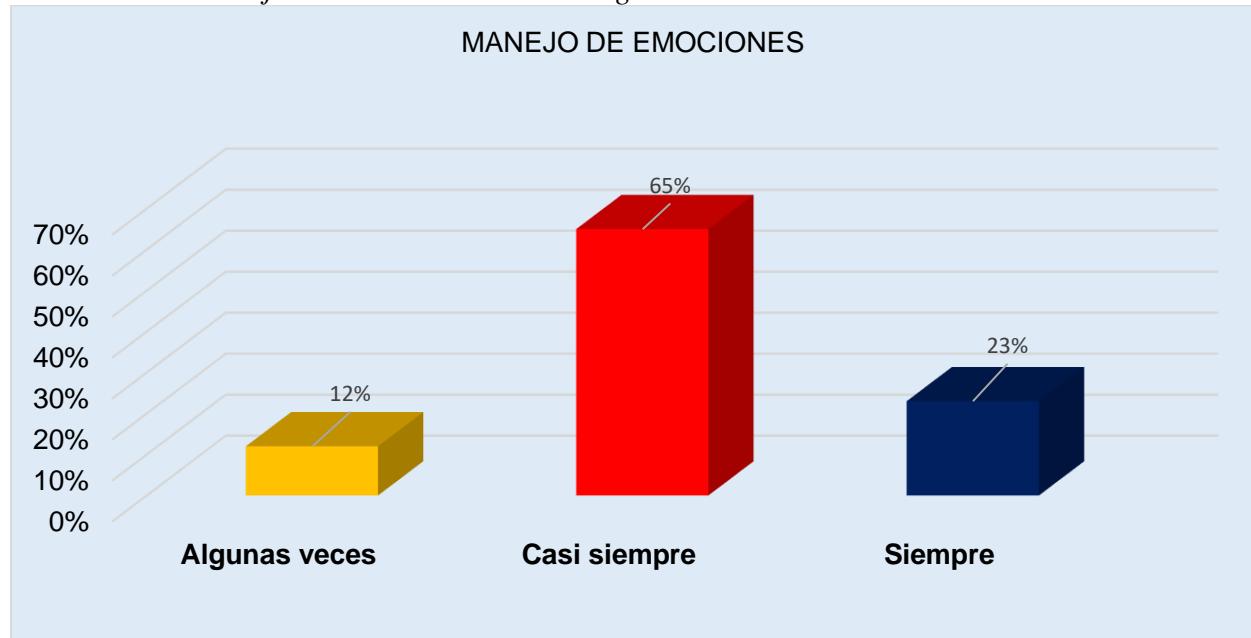
*Dimensión de manejo de emociones de la inteligencia emocional*

		Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Algunas veces	3	12,0
	Casi siempre	17	65,0
	Siempre	6	23,0
	Total	26	100,0

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 3**

*Dimensión de manejo de emociones de la inteligencia emocional*



*Nota. Elaboración propia*

#### Interpretación:

De la tabla 9, cuyo título es dimensión de manejo de emociones de la inteligencia emocional se dice que el 12% manejan sus emociones “algunas veces”, el 65% manejan sus emociones “casi siempre” y el 23% manejan sus emociones “siempre”.

Es evidente que el nivel con el porcentaje más alto es “casi siempre”, seguido por el nivel “siempre”. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados tienen un nivel regular a alto

de manejo de sus emociones, ya que se encuentran predominantemente en los niveles "casi siempre" y "siempre".

**Tabla 10**

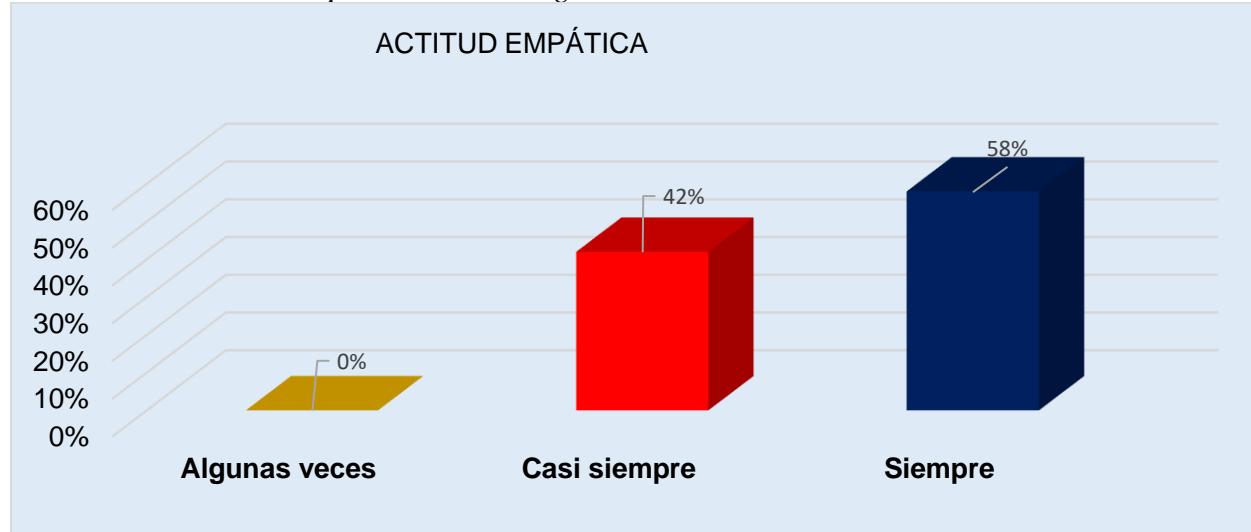
*Dimensión de actitud empática de la inteligencia emocional*

Nivel		Frecuencia	Porcentaje
	Algunas veces	0	0,0
	Casi siempre	11	42,0
	Siempre	15	58,0
	Total	26	100,0

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 4**

*Dimensión de actitud empática de la inteligencia emocional*



*Nota. Elaboración propia*

#### Interpretación:

Según los datos de la tabla 10, el 58% de los encuestados se encuentra en el nivel "siempre", mientras que el 42% está en el nivel "casi siempre" en la dimensión de actitud empática de la variable inteligencia emocional.

Por lo tanto, se puede concluir que los directivos y docentes de la comunidad de aprendizaje "Raíces del Ampay" muestran un alto nivel de actitud empática, ya que la mayoría se sitúa en los niveles más altos de la escala, "siempre" y "casi siempre".

**Tabla 11***Dimensión de habilidades sociales de la inteligencia emocional*

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Algunas veces	2	8,0
	Casi siempre	12	46,0
	Siempre	12	46,0
Total		26	100,0

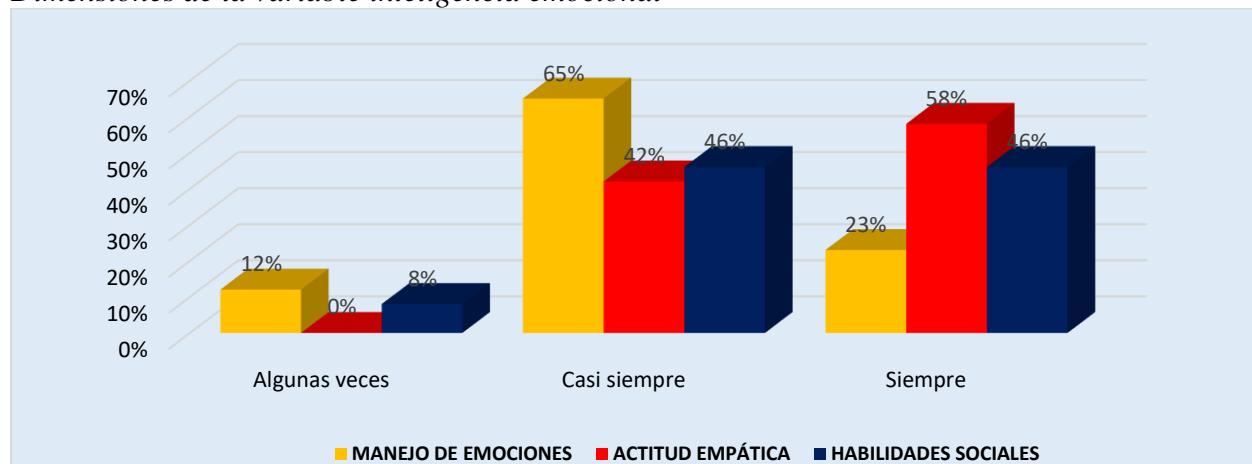
*Nota. Elaboración propia***Figura 5***Dimensión de habilidades sociales de la inteligencia emocional**Nota. Elaboración propia***Interpretación:**

En la tabla 11 se observa que el 8% están en el nivel “algunas veces”, el 46% están en el nivel “casi siempre” y el 46% están en el nivel “siempre” al manejar las habilidades sociales.

Los niveles con mayor e igual porcentaje son “casi siempre” y “siempre”, con ello se demuestra la existencia de alto nivel de la dimensión habilidades sociales de la variable inteligencia emocional.

**Tabla 12***Dimensiones de la variable inteligencia emocional*

	Manejo de Emociones	Actitud Empática	Habilidades Sociales
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Algunas veces	12,0	0,0	8,0
Casi siempre	65,0	42,0	46,0
Siempre	23,0	58,0	46,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Nota. Elaboración propia***Figura 6***Dimensiones de la variable inteligencia emocional**Nota. Elaboración propia***Interpretación:**

Los datos presentados en la tabla 12 revelan que, en la dimensión de manejo de emociones de la variable inteligencia emocional, el 12% de los encuestados se encuentra en el nivel "algunas veces", el 65% en el nivel "casi siempre" y el 23% en el nivel "siempre". Respecto a la dimensión de actitud empática, el 42% de los encuestados se sitúa en el nivel "casi siempre" y el 58% en el nivel "siempre". En cuanto a la dimensión de habilidades sociales, el 8% de los encuestados se encuentra en el nivel "algunas veces", el 46% en el nivel "casi siempre" y el 46% en el nivel "siempre".

Estos porcentajes muestran que los niveles de la variable inteligencia emocional en sus dimensiones de manejo de emociones, actitud empática y habilidades sociales presentan altos porcentajes en los niveles "casi siempre" y "siempre". Estos resultados sugieren una fuerte correlación entre estas dimensiones, lo que indica una alta relación entre ellas.

### b) Resultados de la variable clima organizacional

**Tabla 13**

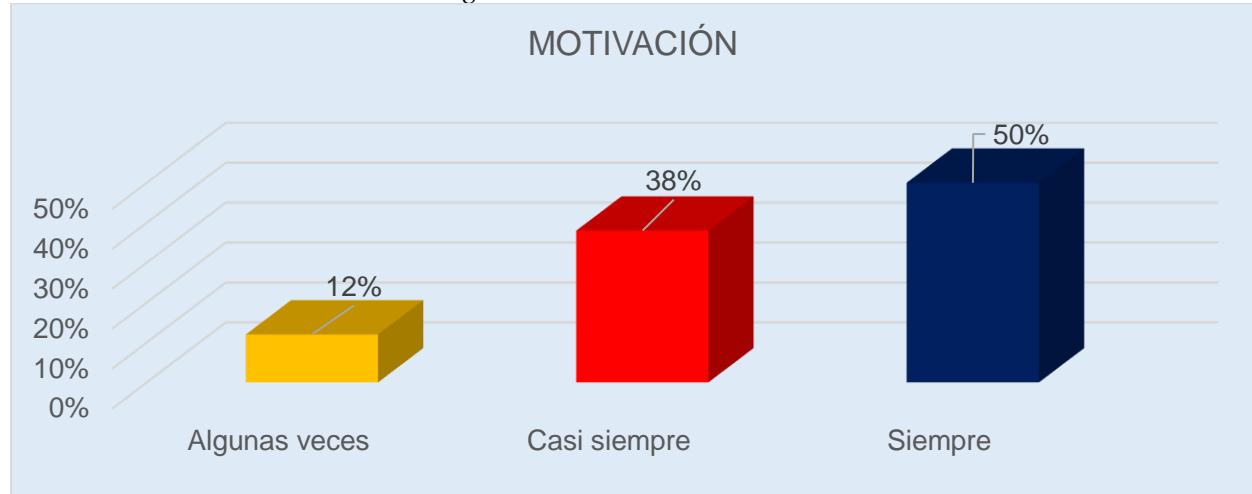
*Dimensión motivación del clima organizacional*

Nivel		Frecuencia	Porcentaje
	Algunas veces	3	12,0
	Casi siempre	10	38,0
	Siempre	13	50,0
	Total	26	100,0

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 7**

*Dimensión motivación del clima organizacional*



*Nota. Elaboración propia*

#### Interpretación:

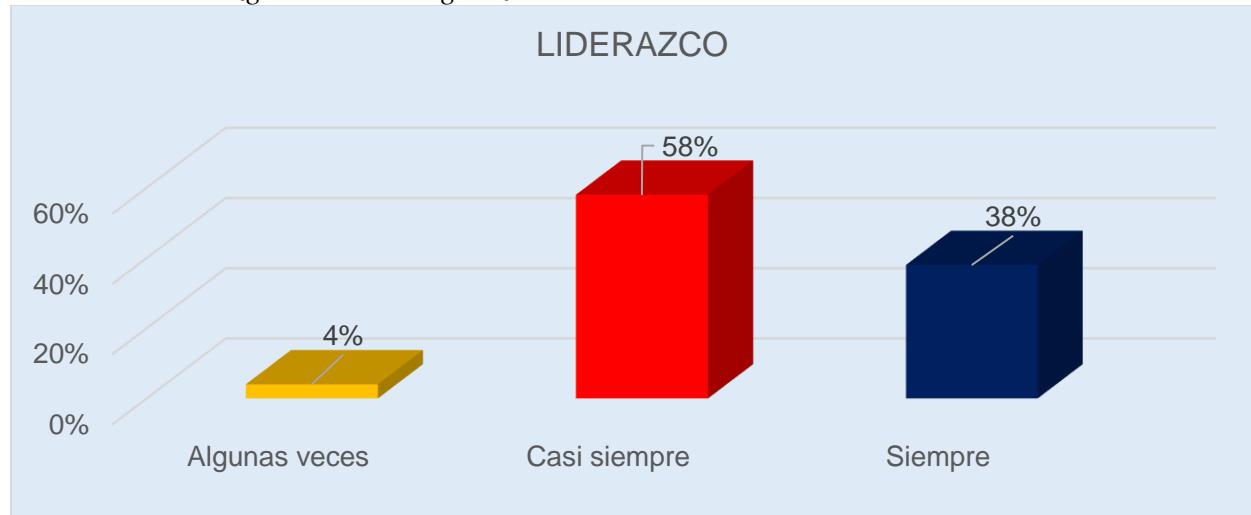
Según los datos presentados en la tabla 13, en la dimensión de motivación del clima organizacional, el 12% de los encuestados se encuentra en el nivel "algunas veces", el 38% en el nivel "casi siempre" y el 50% en el nivel "siempre".

Estas cifras revelan que la mayoría de los encuestados muestran un nivel alto de motivación en la dimensión de motivación del clima organizacional.

**Tabla 14***Dimensión liderazgo del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Algunas veces	1	4,0
	Casi siempre	15	58,0
	Siempre	10	38,0
Total		26	100,0

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 8***Dimensión liderazgo del clima organizacional*

*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:**

Según los datos proporcionados en la tabla 14, en la dimensión de liderazgo de la variable Clima Organizacional, el 4% de los encuestados se encuentra en el nivel "algunas veces", el 58% en el nivel "casi siempre" y el 38% en el nivel "siempre".

Se destaca que el nivel con el mayor porcentaje es "casi siempre", seguido por el nivel "siempre". Estos resultados indican un alto porcentaje de la dimensión de liderazgo entre los encuestados.

**Tabla 15***Dimensión comunicación del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Algunas veces	2	6,0
	Casi siempre	10	38,0
	Siempre	14	54,0
Total		26	100,0

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 9***Dimensión comunicación del clima organizacional*

*Nota: Elaboración propia*

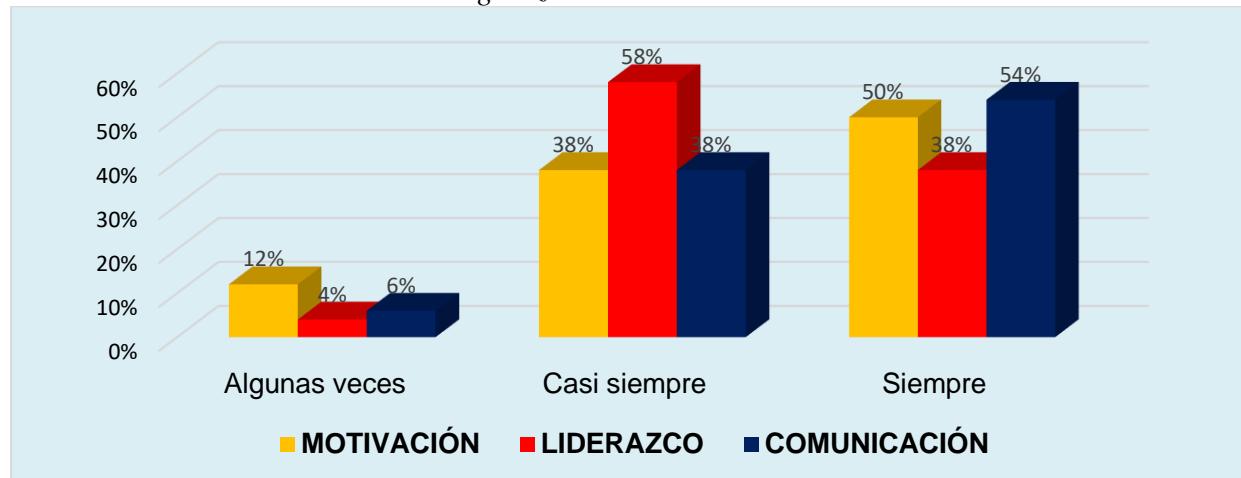
**Interpretación:**

Según los datos presentados en la tabla 15, se observa que el 6% de los encuestados se encuentran en el nivel "algunas veces", el 38% en el nivel "casi siempre" y el 54% en el nivel "siempre".

Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados demuestran tener una comunicación asertiva en el clima organizacional de sus instituciones educativas, siendo el nivel "siempre" el más representativo.

**Tabla 16***Dimensiones de la variable clima organizacional*

	Motivación	Liderazgo	Comunicación
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Algunas veces	12,0	4,0	6,0
Casi siempre	38,0	58,0	38,0
Siempre	50,0	38,0	54,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Nota. Elaboración propia***Figura 10***Dimensiones de la variable clima organizacional**Nota. Elaboración propia***Interpretación:**

Los datos presentados en la tabla 16 revelan que, en la dimensión de motivación, el 12% de los encuestados se encuentran en el nivel "algunas veces", el 38% en el nivel "casi siempre" y el 50% en el nivel "siempre". En cuanto a la dimensión de liderazgo, el 4% se ubica en el nivel "algunas veces", el 58% en el nivel "casi siempre" y el 38% en el nivel "siempre". Por último, en la dimensión de comunicación, el 6% de los encuestados están en el nivel "algunas veces", el 38% en el nivel "casi siempre" y el 54% en el nivel "siempre".

Estos resultados resaltan que en los niveles "casi siempre" y "siempre" se observa un mayor porcentaje de encuestados demostrando un manejo eficaz del clima organizacional en

las instituciones educativas, en relación a las dimensiones de motivación, liderazgo y comunicación asertiva.

**Tabla 17**

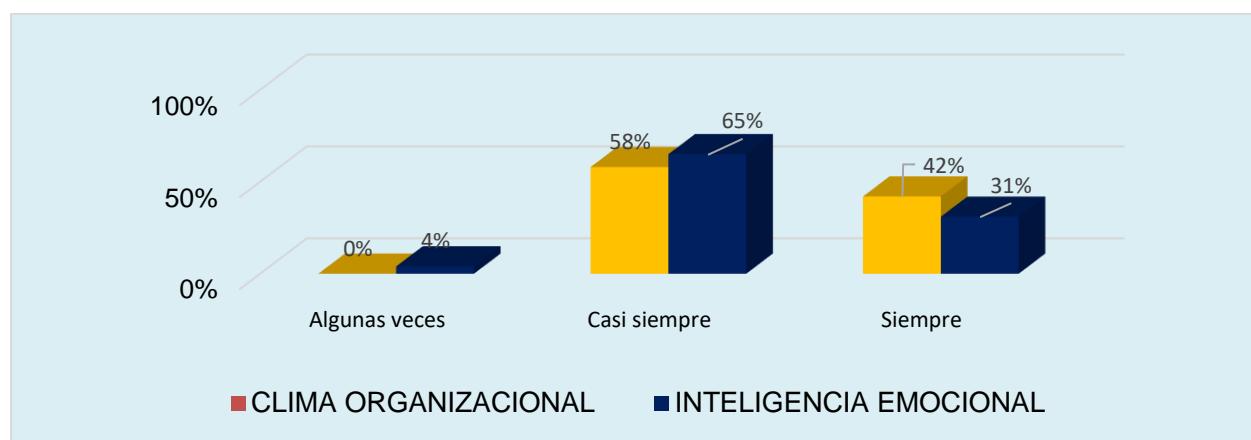
*Inteligencia emocional y clima organizacional*

		Inteligencia Emocional		Clima Organizacional	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Niveles	Algunas veces	1	4,0	0	0,0
	Casi siempre	17	65,0	15	58,0
	Siempre	8	31,0	11	42,0
Total		26	100,0	26	100,00

*Nota: Elaboración propia*

**Figura 11**

*Inteligencia emocional y clima organizacional*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:**

Los datos presentados en la tabla 17 muestran que, en la variable de inteligencia emocional, el 4% de los encuestados se encuentra en el nivel "algunas veces", el 65% en el nivel "casi siempre" y el 31% en el nivel "siempre". En cuanto a la variable de clima organizacional, el 58% de los encuestados se sitúa en el nivel "casi siempre" y el 42% en el nivel "siempre".

A partir de estos datos, se observa que tanto en la variable de inteligencia emocional como en la de clima organizacional, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel "casi

siempre", seguido por el nivel "siempre". Esto sugiere una correlación significativa entre ambas variables en la mayoría de los casos.

#### 4.2. Pruebas de hipótesis

Se aplicó la prueba de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre Variable 1: Inteligencia Emocional y Variable 2: Clima Organizacional post pandemia COVID-19. Los resultados se detallan a continuación:

##### Prueba de hipótesis general

**Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):** Existe una relación significativa entre inteligencia emocional y el clima organizacional post pandémico COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay" del distrito de Tamburco-Abancay Apurímac 2023.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe una relación significativa entre inteligencia emocional y el clima organizacional post pandémico COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay" del distrito de Tamburco-Abancay Apurímac 2023.

La prueba de hipótesis permitió tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis alterna, dicho resultado se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 18**

*Correlación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional*

		Inteligencia emocional	Clima Organizacional
Inteligencia emocional	Correlación de Rho Spearman	1	,778
	Sig. (bilateral)		,001
	N	26	26
Clima Organizacional	Correlación de Rho Spearman	,778	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	26	26

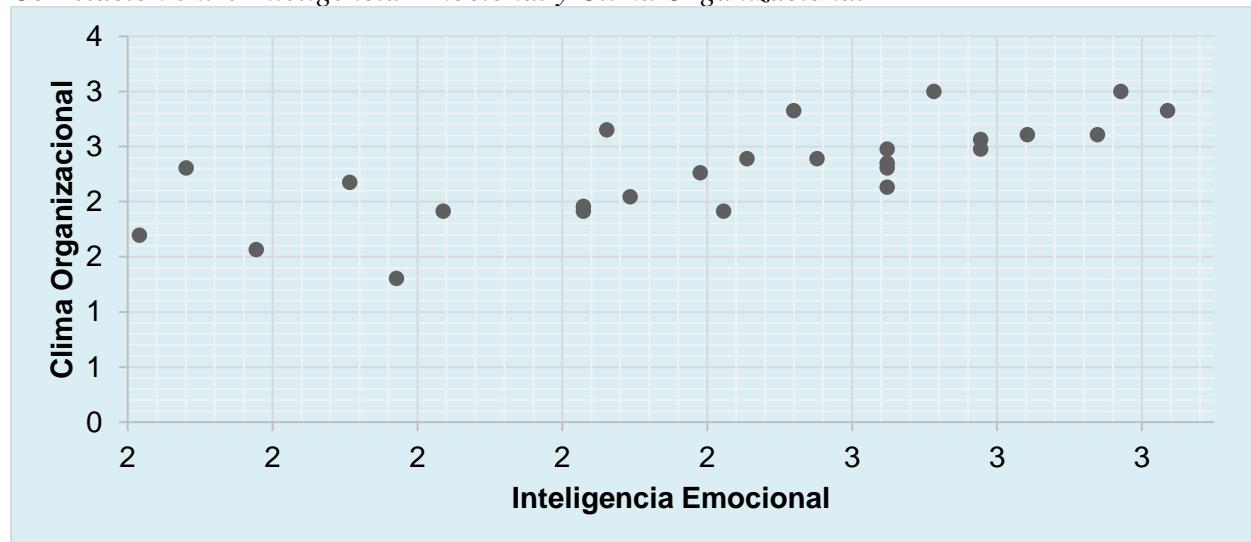
*Nota: Elaboración propia*

### Interpretación:

El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) arroja un valor de 0.778, con un valor de significancia bilateral de 0.001. Dado que  $p < 0.05$ , lo cual indica que existe una relación significativa alta entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Figura 12**

*Correlación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional*



*Nota: Elaboración propia*

### Interpretación:

En la tabla 18 se presentan los resultados de los coeficientes de correlación y los valores de significancia bilateral entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, post pandemia COVID-19. Se observa un coeficiente de correlación de 0.778, que en la escala de Rho de Spearman indica una alta correlación entre ambas variables. Además, el valor de significancia es de 0.001, lo que está por debajo del 5% de margen de error, confirmando la existencia de una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional.

El valor de 0.778 en la escala de Rho de Spearman indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Esto significa que a medida que la inteligencia emocional de los

participantes aumenta, también lo hace el clima organizacional. En otras palabras, las directoras y docentes con mayores niveles de inteligencia emocional tienden a percibir o contribuir a un clima organizacional más positivo.

La correlación es fuerte, lo que sugiere que la relación entre estas dos variables es considerablemente significativa y no se debe a un efecto aleatorio. Un coeficiente tan alto sugiere que la inteligencia emocional juega un papel importante en la configuración del ambiente de trabajo, específicamente en términos de clima organizacional.

El valor de significancia de **0.001** es mucho menor que el umbral convencional del **5%** (0.05), lo que indica que el **valor p** es **altamente significativo**. Esto significa que la probabilidad de que esta correlación sea producto del azar es extremadamente baja (menos del 1%). Por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis nula (que afirma que no existe correlación) y aceptar que **existe una relación estadísticamente significativa** entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en el contexto post pandemia.

### **Pruebas de hipótesis específica**

#### **Hipótesis específica 1:**

**Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):** Si existe relación significativa entre la Inteligencia emocional y la dimensión Motivación del Clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay -Apurímac 2023.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe relación significativa entre la Inteligencia emocional y la dimensión Motivación del Clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay -Apurímac 2023.

**Tabla 19***Correlación entre Inteligencia Emocional y la Motivación*

		Inteligencia emocional	Motivación
Inteligencia emocional	Correlación de Rho Spearman	1	,626
	Sig. (bilateral)		,001
	N	26	26
Motivación	Correlación de Rho Spearman	,626	1
	Sig. (bilateral)		,001
	N	26	26

*Nota: Elaboración propia*

**Interpretación:**

El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) revela un valor de 0.626, con un valor de significancia bilateral de 0.001. Dado que  $p < 0.05$ , lo cual indica una relación significativa alta entre la inteligencia emocional y la dimensión de motivación de la variable Clima Organizacional. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Hipótesis específica 2:**

**Hipótesis alterna ( $H_1$ ):** Si existe relación significativa entre la Inteligencia emocional y la dimensión Liderazgo del Clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay -Apurímac 2023.

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe relación significativa entre la Inteligencia emocional y la dimensión Liderazgo del Clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay -Apurímac 2023.

**Tabla 20***Correlación entre Inteligencia Emocional y el Liderazgo*

		Inteligencia emocional	Liderazgo
Inteligencia emocional	Correlación de Rho Spearman	1	,694
	Sig. (bilateral)		,001
	N	26	26
Liderazgo	Correlación de Rho Spearman	,694	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	26	26

*Nota: Elaboración propia*

**Interpretación:**

El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) revela un valor de 0.694, con un valor de significancia bilateral de 0.001. Dado que  $p < 0.05$ , lo cual indica una relación significativa alta entre la inteligencia emocional y la dimensión de liderazgo de la variable Clima Organizacional. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Hipótesis específica 3:**

**Hipótesis alterna ( $H_1$ ):** Si existe relación significativa entre la Inteligencia emocional y la dimensión Comunicación del Clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay -Apurímac 2023.

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe relación significativa entre la Inteligencia emocional y la dimensión Comunicación del Clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay -Apurímac 2023.

**Tabla 21***Correlación entre Inteligencia Emocional y la Comunicación*

		Inteligencia emocional	Comunicación
Inteligencia emocional	Correlación de Rho	1	,600
	Spearman		
	Sig. (bilateral)		,001
Comunicación	N	26	26
	Correlación de Rho	,600	1
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	26	26

*Nota: Elaboración propia*

**Interpretación:**

El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) revela un valor de 0.600, con un valor de significancia bilateral de 0.001. Dado que  $p < 0.05$ , se interpreta que existe una relación significativa moderadamente alta entre la inteligencia emocional y la dimensión de comunicación de la variable Clima Organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**4.3. Presentación de resultados**

En la búsqueda del entendimiento mayor de relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023, promovió a reflexionar e investigar el estudio cuantitativo correlacional del presente trabajo de investigación con soporte en el marco teórico de las variables y antecedentes investigados por: Andrés Felipe Rodríguez Pineda (Bogotá 2020), Karina Johanna Ponce Perlaza (Ecuador 2022), Martínez Ramos María Soledad (Lima 2021), Figueroa Huamán Marlene Genoveva (Lima 2022), Gutiérrez Fernández Cynthia Elizabeth (Lima 2021), Martínez Ramos María Soledad (Lima 2021), Libia Castillo Anchari (Cusco 2017).

La discusión se estructuró en función a los objetivos e hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, en primera instancia se analizaron las implicancias teóricas de los resultados descriptivos, con el propósito de comprender el comportamiento individual de cada una de las variables y en consecuencia explicar la relación existente entre ambas.

En este trabajo de investigación relacionado a la variable Inteligencia emocional se comprobó con las encuestas y de acuerdo a los resultados estadígrafos SPSS que el 31% entre docentes y directoras del nivel inicial del CIA Raíces del Ampay presenta un nivel escala de siempre y el 65% casi siempre. Estos resultados reflejan que la mayoría de docentes y directivos son capaces de manejar sus emociones, procurando conservar el equilibrio ante las dificultades o quiebres, a través de la empatía y la práctica de habilidades sociales, a fin de hacer de su entorno un lugar más agradable, dicho por (Goleman, 2020). Sin embargo, existe un 4% de docentes que dificultan en el manejo de sus propias emociones, ser empático con otras personas y practicar adecuadamente las habilidades sociales (Tabla 17 y figura 17). Los resultados de la presente investigación, concuerdan con el trabajo de investigación de Ponce Perlaza Karina Johanna (Ecuador 2022) quien dio a conocer que el 66.67% de los funcionarios están fuertemente de acuerdo con respecto a la variable inteligencia emocional; otro resultado parecido fue de Figueroa Huamán Marlene Genoveva (Lima 2022), quien confirma que el 94,8% de los encuestados mantienen una inteligencia emocional adecuada y muy adecuada, así también fue resultado de investigación en docentes de una institución educativa pública de Huaraz donde el 86% presentaba un nivel alto y el 13% un nivel bajo, otro estudio a resaltar aunque contradictorio a los resultados anteriores es de Ramos (2021) quien al indagar sobre el nivel de la inteligencia emocional de los docentes de una red educativa de la UGEL de Ventanilla y la RED educativa N°12 de la UGEL N°04, reportó el 42 % de los docentes presentaban niveles altos y más del 58% de los docentes presentaron nivel bajo.

Respecto al clima organizacional post pandemia COVID-2019 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco, mediante el estadígrafo SPSS se evidenció que el 42% entre docentes y directivos percibe al clima organizacional de nivel siempre y el 58% casi siempre, es decir, están motivados, practican el liderazgo y hay una comunicación asertiva (Tabla 17, figura 11), consideran que el conjunto de atributos del ambiente de la organización es buena y estarían influyendo adecuadamente en el comportamiento de quienes las integran (Chiavenato 2017), sin embargo, es necesario que los líderes pedagógicos consensuen e implementen estrategias que favorezcan y garanticen el fortalecimiento de ambientes propicios para el trabajo eficiente de los docentes y directivos y logren demostrar las dimensiones del clima organizacional llegando a nivel siempre, tal como lo señalaran Likert y Gibson (1968).

Los resultados obtenidos del clima organizacional coinciden con los reportes de diversas investigaciones nacionales como de Martínez Ramos María Soledad (2021) donde informó que el 55% de los docentes de tres instituciones parroquiales de Lima consideraban al clima organizacional de buen nivel, Ubaldo (2020) reportó que los docentes de una institución educativa pública de Huaraz el 60% consideran el clima organizacional de nivel alto.

Según los reportes mencionados líneas arriba se evidencia también que el 36.3% de los docentes perciben que el clima organizacional está en el nivel medio, estos resultados podrían ser porque los docentes no tienen el apoyo que les permita estructurar ambientes en los que primen relaciones armoniosas, probablemente aún no han alcanzado una identidad que los motive y comprometa (Celada & Rodríguez, 2018).

En relación a la comprobación de la hipótesis general, precisamos que en su totalidad tiene una confiabilidad del 95%, con el desacuerdo del 5% (0.05), según la prueba estadística de Rho Spearman. Se comprobó que existe una relación significativa entre inteligencia

emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-2019. De lo que se deduce cuanto mejor se evidencia el manejo de la inteligencia emocional, mejor será el clima organizacional en las instituciones educativas de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco. La deducción resalta porque de acuerdo a lo investigado se evidencia que la variable inteligencia emocional, tiene un 0,778 en relación a la variable clima organizacional con un 0,778, lo que conlleva a establecer un vínculo directo y moderado entre ambas variables. Además, podemos evidenciar al  $\text{sig.} = 0,001$  que es menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula aceptándose la hipótesis de la investigación desde un valor positivo entre ambas variables (Tabla 18 y figura 12). Estos resultados concuerdan con: Martínez Ramos María Soledad (2021) quien en su investigación Inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de tres instituciones educativas parroquiales, llegó a la conclusión que existe relación directo y moderado entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes en tres instituciones educativas parroquiales. ( $\text{Rho} = 0,215$ ), de igual forma Gutiérrez Fernández, Cynthia Elizabeth (2021), llegó a la conclusión de la hipótesis general, según la prueba de Rho de Spearman ( $R = 0,749$ ) se obtuvo correlación positiva alta, y que existe relación significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, otro autor a tener como referencia fue de Castillo Anchari Libia (Cusco 2017) con su trabajo de investigación evidencia que hay una relación de la inteligencia emocional con el clima organizacional, con un nivel de correlación positiva considerable de 0,567 así como un  $p$ -valor 0,000, así también cabe mencionar los resultados del trabajo de investigación de Huamán Viguria Ana María (Andahuaylas 2017) obteniendo resultado de que el coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,931 valor que demuestra una correlación alta directa entre ambas variables.

Para la H1: En este trabajo de investigación el coeficiente de Rho de Spearman encuentra un indicador de 0.626, con un  $\text{sig.}$  bilateral de 0.001, por lo tanto, Si  $p < 0,05$ , lo

cual se interpreta que existe una relación significativa alta entre la inteligencia emocional y la dimensión motivación de la variable Clima organizacional (Tabla 19). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis  $H_0$ , esto se afirma también en el trabajo realizado por De La Lama Alexandra Daniela (Lima 2020), que existe relación moderada entre inteligencia emocional y la dimensión motivación del clima organizacional en los profesores de un centro educativo de la ciudad de Lima.

Ante estos resultados se reconoce los aportes de (Chiavenato , 2011) que en otras palabras dice, para tener un buen clima organizacional en la institución educativa se debe contar con docentes motivados y comprometidos en la gestión de la I.E.

Para la H2: del presente trabajo de investigación el coeficiente de Rho de Spearman encuentra un indicador de 0.694, con un sig bilateral de 0.001, por lo tanto, Si  $p < 0,05$ , lo cual se interpreta que existe una relación significativa alta entre la Inteligencia emocional y la dimensión Liderazgo de la variable Clima organizacional (Tabla 20). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis  $H_0$ , en los antecedentes sobre la dimensión de liderazgo de la variable clima organizacional no se ha ubicado en otros trabajos de investigación.

Para la H3: El coeficiente de Rho de Spearman encuentra un indicador de 0.694, con un sig bilateral de 0.001, por lo tanto, Si  $p < 0,05$ , lo cual se interpreta que existe una relación significativa moderada alta entre la Inteligencia emocional y la dimensión Comunicación de la variable Clima organizacional (Tabla 21). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis  $H_0$

Estos resultados se afirman también en el trabajo de investigación realizado por Ponce Perlaza Karina Johanna (Ecuador 2022) donde concluye que con la comunicación interna se consigue acercar diferentes áreas de la empresa.

En resumen, este estudio confirma la importancia de la inteligencia emocional en el contexto educativo, especialmente en la gestión del clima organizacional post pandemia. Los

resultados obtenidos proporcionan información valiosa para el diseño de estrategias de desarrollo profesional y gestión del personal en las instituciones educativas.

## CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

**PRIMERA:** Como conclusión de la presente investigación y teniendo como objetivo principal la determinación de la relación de dos variables, la estadística aplicada revela que existe relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2023, porque el Rho de Spearman de la variable 1 y 2 es 0,778, con un sig bilateral de 0,001, por lo tanto, Si  $p < 0,05$ .

**SEGUNDA:** Los resultados estadísticos muestran que la relación entre la variable inteligencia emocional con Rho de Spearman de 0,626 y la dimensión motivación del clima organizacional post pandemia COVID-19 con Rho Spearman de 0,626 demuestran que existe una relación significativa alta entre las dos variables.

**TERCERA:** De acuerdo al resultado estadístico existe relación directa y alta entre la variable inteligencia emocional y la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 porque ambas variables con Rho de Spearman encuentran un indicador de 0.694, con un sig bilateral de 0.001.

**CUARTA:** Así también los resultados estadísticos muestran que existe relación directa y alta entre la variable inteligencia emocional y la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19, ambas variables con Rho de Spearman de 0, 600, con un sig bilateral de 0.001.

## Recomendaciones

**PRIMERA:** A la coordinación de la comunidad de interaprendizaje (CIA), fomentar e implementar programas permanentes de formación emocional para el personal docente, enfocados en el desarrollo de la inteligencia emocional. Dado que existe una relación directa y significativa entre esta variable y el clima organizacional, fortalecer las habilidades emocionales del profesorado impactará positivamente en la dinámica institucional y el bienestar colectivo.

**SEGUNDA:** A los directores, promover estilos de liderazgo emocionalmente inteligentes, basados en la empatía, la escucha activa y la resolución asertiva de conflictos. Esto es clave, considerando que la dimensión liderazgo del clima organizacional mostró una relación significativa alta con la inteligencia emocional de los docentes. La directora debe modelar comportamientos que favorezcan un entorno emocionalmente saludable.

**TERCERA:** A los docentes, desarrollar la autorregulación emocional y la motivación intrínseca como competencias clave en la vida profesional diaria. Esto contribuirá tanto al crecimiento personal como a mejorar la dimensión motivacional del clima organizacional, que ha demostrado una correlación estadísticamente significativa con la inteligencia emocional.

**CUARTA:** A toda la comunidad educativa, fortalecer los canales de comunicación institucional, promoviendo la retroalimentación constructiva y el diálogo respetuoso entre docentes, directivos y CIA. La alta correlación entre inteligencia emocional y comunicación sugiere que trabajar en este aspecto mejorará la cohesión y el clima institucional.

**QUINTA:** De carácter general, diseñar un plan institucional postpandemia que incluya estrategias psicoemocionales para enfrentar el estrés y los cambios vividos por la comunidad educativa, asegurando un entorno más resiliente y adaptativo para los años posteriores al COVID-19.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. M. (1985). *Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393–399.
- Boloy Gracial, E., & Bermejo Salmon, M. (Abril de 2018). *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html>
- Caicedo Solis, M., Muñoz Gomez, E., & Benavidez Gómez, B. (2 de Abril de 2020). *issuu*. Obtenido de Equipos efectivos de trabajo y trabajo en equipo: [https://issuu.com/bebegomez25/docs/libro\\_digital\\_\\_-\\_trabajo\\_en\\_equipo](https://issuu.com/bebegomez25/docs/libro_digital__-_trabajo_en_equipo).
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la administración de empresas* (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: procesos administrativos* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Ciron Pérez, M. J., & Hernández Cuatzin, S. B. (2022). Psicología industrial/organizacional: Cultura y clima organizacional. *Universidad Mariano Gálvez Retahuleu*, 12.
- Collao, P. (21 de Junio de 2019). *Quesalud.com*. Obtenido de ¿Qué es la inteligencia emocional?: <https://quesalud.com/daniel-goleman-teoria-inteligencia-emocional/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20la%20inteligencia%20emocion a%201%20Conciencia,de%20los%20miembros%20del%20...%20Mas%20cosas...%20>
- Espinoza Cortés, A. (9 de Marzo de 2022). *issuu*. Obtenido de Conoce tus emociones: <https://issuu.com/alejandro123457233734/docs/revista>
- Ferroz, M. (30 de Julio de 2021). Obtenido de THEDIALOGUE: <https://www.thedialogue.org/press-and-media/>
- Giles, D., & Cuellar, C. (14 de Marzo de 2016). *issuu*. Obtenido de Liderazgo educativo en las escuelas: nueve miradas: [https://issuu.com/cedlechile/docs/liderazgo\\_educativo\\_en\\_la\\_escuela.\\_](https://issuu.com/cedlechile/docs/liderazgo_educativo_en_la_escuela._)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Editorial Kairós. <https://www.editorialkairos.com/libro/el-cerebro-y-la-inteligencia-emocional>
- Goleman, D. (17 de Junio de (2020). La inteligencia emocional porqué es mas importante que el coeficiente intelectual). *ISSUU*. Obtenido de

- <https://issuu.com/julissavargasfuentes/docs/la-inteligencia-emocional-daniel-goleman-1>
- Goleman, D. (2022). *El cerebro y la inteligencia emocional / The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. España: PRH Grupo Editorial.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2009). Distributed leadership in schools: Does system policy make a difference? In A. Harris (Ed.), *Distributed leadership: Different perspectives* (pp. 101–117). Springer Science+Business Media.
- Hernández Galindo, D. M. (1 de Noviembre de 2020). *issuu*. Obtenido de [https://issuu.com/misenia1/docs/manual\\_20de\\_20inteligencia\\_20emocional\\_20en\\_20ni\\_cissuu](https://issuu.com/misenia1/docs/manual_20de_20inteligencia_20emocional_20en_20ni_cissuu). (24 de Noviembre de 2014). Obtenido de [http://issuu.com/danielahalabes/manual\\_de\\_inteligencia\\_emocional\\_fi](http://issuu.com/danielahalabes/manual_de_inteligencia_emocional_fi)
- Madrigal Torres, B. E. (5 de Setiembre de 2016). *issuu*. Obtenido de [https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)
- Madrigal Torres, B. E. (5 de Setiembre de 2016). *issuu*. Obtenido de Habilidades directivas: [https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)
- Martin, D., & Boeck, K. (23 de Octubre de 2018). *ISSUU*. Obtenido de [https://issuu.com/roger21estelar/docs/que\\_es\\_inteligencia\\_emocional\\_-\\_dor](https://issuu.com/roger21estelar/docs/que_es_inteligencia_emocional_-_dor)
- MINEDU. (2021). *Sistematización de experiencias de la asistencia técnica a directivos 2019-2021*. Lima.
- Mayer-Salovey-Caruso. (2004). MSCEIT: Test de Inteligencia Emocional. Obtenido de [sample\\_-\\_msceit\\_-\\_personal-summary-report.pdf](sample_-_msceit_-_personal-summary-report.pdf)
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7.ª ed.). SAGE Publications.
- Ospina, N. (24 de Agosto de 2020). *issuu*. Obtenido de La asertividad y la empatía como habilidades para mejorar las relaciones interpersonales: [https://issuu.com/nellyospina/docs/empatia\\_y\\_asertividad.docx](https://issuu.com/nellyospina/docs/empatia_y_asertividad.docx)
- Palmero Cantero, F., Guerrero Rodriguez, C., Gomez Iñiguez, C., & Carpi Ballester, R. G. (24 de Abril de 2015). *issuu*. Obtenido de Manual de teorías emocionales y motivacionales: [https://issuu.com/eslibre.com/docs/manual\\_de\\_teor\\_\\_as\\_emocionales\\_y\\_mo](https://issuu.com/eslibre.com/docs/manual_de_teor__as_emocionales_y_mo)
- Pittman, T. S., Boggiano, A. K., & Ruble, D. N. (1988). *Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the classroom: Age differences and academic correlates*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(4), 673–680.
- Ramos, J. (4 de Abril de 2017). *issuu*. Obtenido de Elementos de la inteligencia emocional: [https://issuu.com/jovanniramos/docs/elementos\\_de\\_la\\_inteligencia\\_emcion](https://issuu.com/jovanniramos/docs/elementos_de_la_inteligencia_emcion)

- Reeve, J. (2009). *Motivacion y emoción*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78
- Rivas, N. (2020). *Séptimo Sentido*. Obtenido de El fuego de la Hestia:  
<https://7s.laprensagrafica.com/en/la-comunicacion-post-pandemia/>
- Rivera Moreno, C. E. (Enero de 2016). Obtenido de  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/oai](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/oai)
- Romero, C. (30 de Julio de 2021). Obtenido de THEDIALOGUE:  
<https://www.thedialogue.org/press-and-media/>
- susteNTARse. (27 de diciembre de 2021). Obtenido de Componentes del clima organizacional: <https://sustentarse.com.mx/componentes-del-clima-organizacional/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- USAC, E. d. (18 de Mayo de 2013). Obtenido de  
<https://comunicacionorganizacional2013.files.wordpress.com/2013/04/grupo-1-inteligencia-emocional.pdf#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20inteligencia%20emocional%20aparece%20en%20la%20literatura,Daniel%20Goleman%20cuando%20el%20concepto%20se%20difundi%C3%B3%20r%>
- Valores, U. d. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en valores*, 81.
- Vaquerano Amaya, J. A., Flores Polanco, M., & Morán Valencia, M. A. (2020). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19*. San Salvador.
- Villar, R. E. (2012). *Motivar el cambio de actitud: Desarrollo de la inteligencia emocional, práctica de valores habitos de lectura*. Perú: Imprenta publicont.
- Wahlstrom, K. L., Louis, K. S., Leithwood, K., & Anderson, S. E. (2010). Investigating the links to improved student learning. *The Informed Educator Series*. Educational Research Service.
- Walker, J. (30 de Julio de 2021). THEDIALOGUE. Obtenido de  
<https://www.thedialogue.org/press-and-media/>
- Zeta Vite, A., Benites Guerrero, C. D., Jiménez Chinga, R., & Abanto Cerna, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 122.

- Ponce (2022). Inteligencia emocional en el clima organizacional en el contexto de la pandemia Covid 19 de los funcionarios del IESE: Dirección Provincial Esmeraldas (Tesis maestría). Universidad nacional del Ecuador.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/5164>
- Rodríguez (2020). Relación entre la inteligencia emocional y su percepción de clima organizacional en docentes pertenecientes a dos instituciones de la secretaría de educación del distrito de Bogotá (Tesis maestría). Universidad nacional de Colombia.  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79235>
- Aznar (2020). Inteligencia emocional y conducta prosocial: valores, emociones y sentimientos en las comunidades de aprendizaje. (Tesis doctoral). Universidad de Castilla la Mancha. <https://hdl.handle.net/10578/28759>
- Ipanaqué y Martínez (2021). Inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de tres instituciones educativas parroquiales. (Tesis maestría). Universidad Marcelino Champagnat de Perú. <https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01>
- De la Lama (2020). Inteligencia emocional y su relación en el clima organizacional en una institución educativa de la ciudad de Lima. (Tesis maestría). Universidad San Martín de Porres de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8265>
- Figueroa (2021). La inteligencia emocional y el clima organizacional de los docentes de la UGEL 03 Lima Metropolitana año 2021. (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84605>
- Gutiérrez (2021). Inteligencia emocional y clima organizacional en docentes de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo 2021. (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81478>
- Ochoa (2021). Inteligencia emocional y clima organizacional en docentes de la institución educativa N° 4021 Ventanilla 2021. Universidad Cesar Vallejo de Perú.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/71680>
- Poma (2019). Inteligencia emocional y clima organizacional en docentes de educación primaria Concepción Junín 2019. (Tesis maestría). Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle de Perú.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6017>
- Castillo (2017). Inteligencia emocional y clima organizacional en el nivel primario de la institución educativa Clorinda Matto de Turner Cusco 2017. (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30686>

- Huamán (2017). Inteligencia emocional y clima institucional en las docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Andahuaylas Apurímac 2017. (Tesis maestría). Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua Perú.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12819/650>
- Carbajal (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral en la institución educativa parroquial Santa Rita del distrito de Cotabambas Apurímac. (Tesis maestría). Universidad nacional de San Agustín de Arequipa Perú.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9506>
- Consejo Nacional de Educación. (2021). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. <https://www.cne.gob.pe/pen-2036/>
- Dirección Regional de Educación Apurímac. (2022). *Proyecto Educativo Regional de Apurímac al 2036: Ciudadanía plena para el desarrollo sostenible e inclusivo*.  
<https://www.dreapurimac.gob.pe/>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias*. Editorial Cincel. Ubicado en  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/3093b8da408b5257f60f848c1931e487.pdf>
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Gedisa.
- Álvarez, M., Bisquerra, R., Fita, E., Martínez, F., & Pérez, N. (2000). Evaluación de programas de educación emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 587–599.
- González, L. (2020). Estrés académico en estudiantes universitarios asociados a la pandemia por COVID-19. *Revista Espacio I+D Innovación Más Desarrollo*, 9(25), 158–179.  
<https://doi.org/10.31644/IMASD.25.2020.a10>
- Combs, A. W., & Slaby, R. G. (1977). *Habilidades sociales: Un enfoque conductual*. McGraw-Hill.
- Monjas Casares, M. I. (2007). *Cómo promover la convivencia: Programa de Asertividad y Habilidades Sociales (PAHS)*. CEPE.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385–393. Recuperado de <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/134>
- Echeverri Cardona, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- De Pelekais, C., Nava, Á., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos*, 8(2), 266–288. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318557008>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Dankhe, R. (1986). *Investigación correlacional*. Editorial McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**TITULO:** “Inteligencia emocional y clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas de nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco – Abancay – Apurímac 2023”.

P.O.I.	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022?	Determinar cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	Existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	<b>Variable 1</b> Inteligencia emocional <b>Variable 2</b> Clima organizacional post pandemia COVID-19	<b>Tipo de investigación:</b> Básico <b>Correlacional</b>  <b>Diseño de investigación:</b> No experimental <b>Enfoque:</b> Cuantitativo
<b>Preguntas específicas 1</b>	<b>Objetivos específicos 1</b>	<b>Hipótesis específicas 1</b>	<b>V1</b>  <b>Dimensiones:</b> D1: Manejo de emociones D2: Actitud empática D3: Habilidades sociales	<b>ÁREA:</b> <b>Población de estudio</b> 13 directoras y 13 docentes de la comunidad de interaprendizaje “Raíces de Ampay” de Tamburco
			<b>V2</b>  <b>Dimensiones:</b> D1: Motivación D2: Liderazgo D3: Comunicación	<b>Muestra</b> 13 directoras y 13 docentes de la

		Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	comunidad de interaprendizaje “Raíces de Ampay” de Tamburco
<b>Preguntas específicas 2</b>	<b>Objetivos específicos 2</b>	<b>Hipótesis específicas 2</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b> Encuesta
¿De qué manera se relaciona la inteligencia emocional y la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022?	Comprobar la relación de la inteligencia emocional y la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	Existe una relación significativa de la inteligencia emocional y la dimensión liderazgo del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	<b>Instrumento de recolección de datos</b> Cuestionario
<b>Preguntas específicas 3</b>	<b>Objetivos específicos 3</b>	<b>Hipótesis específicas 3</b>	
¿Cuál es la relación de la inteligencia emocional y la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022?	Analizar la relación de la inteligencia emocional y la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	Existe una relación significativa de la inteligencia emocional y la dimensión comunicación del clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay- Apurímac 2022	

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de información



Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco  
Escuela de posgrado  
Maestría en Gestión de la Educación  
Programa "Maestro con maestría"- Apurímac

### CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Querida directora y/o profesor (a) a continuación, encontrarás preguntas para dar a conocer sobre el accionar de tus emociones y comprenderla de los demás, acentuar tu trabajo en equipo y la práctica de la actitud empática y social. Lea atentamente cada frase y decida la que sea más apropiada para Ud., seleccionando el número (del 1 al 3) que corresponda a la respuesta que escogiste marcando con una X en la casilla correspondiente. Gracias por su honestidad y sinceridad al dar las respuestas.

1	2	3
Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Nº	ITEMS			
		1	2	3
<b>Dimensión: Manejo de Emociones - 1</b>				
01	¿Controlas tus emociones al interactuar con los docentes de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?		X	
02	¿Puedes expresarte orgulloso (a) por tus logros sin ser jactancioso (a)?	X		
03	¿Reconoces tu estado emocional y lo nombras adecuadamente, diferenciando tus emociones o sentimientos?		X	
04	¿Te das el espacio privado para poder acompañar tus emociones y comunicar de forma correcta, en el momento y lugar que corresponde y a quienes corresponda?	X		
05	¿Te evalúas a partir del análisis FODA (de tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)?	X		
06	¿Registros en un diario personal tus vivencias, acontecimientos importantes de tu día a día?	X		
07	¿Te disculpas con los docentes cuando sientes que has ofendido involuntariamente?	X		
08	¿Te importa los sentimientos de tus colegas y demás personas?	X		
<b>Dimensión: Actitud Empática -2</b>				
09	¿Has participado en la revisión y actualización del RI de tu I.E.?	X		
10	¿Te sientes comprometido (a) y cumples con tus deberes y responsabilidades en tu desempeño docente y según lo estipulado en el RI de tu I.E.?		X	
11	¿Puedes sentir fácilmente los sentimientos de los demás?	X		
12	¿Colaboras en la construcción de un clima organizacional favorable relacionándote con directivos y docentes en forma empática y asertiva?	X		
13	¿Te adaptas eficazmente a una nueva situación buscando el apoyo que requieres?	X		
14	¿Mantienes una posición positiva frente al cambio?	X		
<b>Dimensión: Habilidades sociales -3</b>				
15	¿Actúas con firmeza, aun cuando vez la necesidad de hacerlo ante tus colegas, personal administrativo y padres de familia?		X	
16	¿En la interacción en trabajo en equipo, estableces la buena voluntad con otros?	X		
17	¿Te sientes comprometido a dar un esfuerzo adicional para mejorar tu desempeño docente?	X		



18	¿Sientes que en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se te apoya y se fomenta tu mejora emocional y profesional?	X		
19	¿Aceptas con facilidad realizar una actividad que implica responsabilidad en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?	X		
20	¿Participas en la reflexión sistemática grupal sobre tu desempeño profesional tanto a nivel de I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?	X		
21	¿En el trabajo colegiado a nivel de I.E. y/o comunidad de interaprendizaje, se practica la reflexión y el aprendizaje desde tu propia práctica y desde la práctica de los otros?	X		
22	¿El trabajo colegiado a nivel de I.E. y/o en comunidad de interaprendizaje te estimula la interacción entre colegas y las discusiones sobre la enseñanza?	X		
23	¿Asiste puntualmente a las reuniones de trabajo colegiado?	X		



## CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POST PANDEMIA COVID-19

Mi más apreciada directora, profesor (a) el presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye a identificar el nivel del Clima Organizacional de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje, en el cual se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes ITEMS marcando el número (del 1 al 3) con un aspa la respuesta que mejor describa su opinión.

1	2	3
Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Nº	ITEMS	Dimensión: Motivación		
		1	2	3
01	Participas activamente en la gestión de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje desde una perspectiva democrática, proponiendo mejoras de manera coordinada?	X		
02	Te sientes satisfecho con tu labor tanto en tu I.E. y comunidad de interaprendizaje?	X		
03	Te sientes satisfecho con el ambiente de trabajo que hay en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?	X		
04	Autoevalúas tu desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de tu experiencia profesional?	X		
05	Tratas con calma los problemas que surgen en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?		X	
06	Tienes el apoyo necesario de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje para tener éxito en tu desempeño docente?		X	
07	Participas en cursos virtuales que ofrece el MINEDU para mejorar tu desempeño docente e interacción con tus pares?		X	
08	Demuestras compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades o funciones que asumes en la I.E. y/o comunidad de aprendizaje?	X		
09	Te sientes fortalecido (a) cuando asumes una responsabilidad por decisión de la mayoría de los docentes de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?		X	
10	Das iniciativa para el cambio y mejora en la gestión de la I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?		X	
11	Das la iniciativa para cumplir con los objetivos y metas institucionales del PAT?		X	
12	Las decisiones tomadas en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje son consensuadas y aprobadas por mayoría?		X	
13	Cuando tomas decisiones, ¿tienes en cuenta las consecuencias de tus actos?			X
	Dimensión: Liderazgo			
14	El liderazgo que se practica en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje está orientado a mejorar las relaciones del personal docente?		X	
15	El liderazgo que prevalece en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje contribuye al trabajo en equipo?			X
16	En tu I.E. se orienta acciones para motivarse y motivar a los demás para el cumplimiento de las metas planteadas en el PAT?	X		



17	¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo?	X
18	¿Te sientes fortalecido (a) con el acompañamiento que recibes de la directora de tu I.E. y/o especialista del nivel?	X
19	¿El acompañamiento realizado por la directora de tu I.E. y/o especialista del nivel durante el aislamiento por el COVID-19 fue oportuno?	X
20	¿La directora de la IE y/o coordinadora de la comunidad de interaprendizaje influye en la mejora de tu actuar en equipo y desempeño docente?	X
21	¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje el liderazgo influye en la práctica de solidaridad y empatía ante las dificultades de tus colegas?	X
22	¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje los actores educativos participan para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar?	X
23	¿En los encuentros sociales, sueles expresar tus emociones con naturalidad?	X
<b>Dimensión: Comunicación</b>		
24	¿Los espacios de trabajo en tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje son cómodos y agradables?	X
25	¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se cumple el protocolo de bioseguridad para evitar el contagio del COVID-19?	X
26	¿En tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje se promueve la construcción de un ambiente de confianza en los espacios de trabajo?	X
27	¿La confianza entre docentes y directivos permite fortalecer las relaciones interpersonales en la I.E. y/o comunidades de interaprendizaje?	X
28	¿Implementas y/o participas en mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles para hacer público los resultados de la gestión de tu I.E., /o comunidad de interaprendizaje?	X
29	¿Recibes comunicación oportuna, clara y precisa para participar en las decisiones de tu I.E. y/o comunidad de interaprendizaje?	X
30	¿Al comunicarte con los demás, tienes seguridad en ti mismo, expresas tus ideas y actúas en el momento y lugar adecuado?	X
31	¿Puedes comunicar lo que piensas, aunque no estés en sintonía con el pensamiento de tus colegas?	X

### Anexo 3: Petición de juicio de experto



Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa  
Escuela De Posgrado  
Maestría En Gestión De La Educación  
Programa Maestría En Gestión De La Educación

Cusco, 30 de diciembre de 2022

Señor:

Dr. JUAN DE LA CRUZ BEDOYA MENDOZA

Presente. -

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para manifestarle que está en ejecución el estudio: "Inteligencia emocional y clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas de nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay" del distrito de Tamburco - Abancay - Apurímac 2022", cuyo instrumento de recolección de información está dirigido a los directivos y docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay" del distrito de Tamburco - Abancay - Apurímac 2022.

Considerando que el instrumento citado debe ser validado por juicio de expertos, solicito a usted tenga a bien emitir su opinión al respecto, en calidad de persona entendida en la materia, para este fin acompaña a la presente el mencionado instrumento de investigación y las fichas técnicas con su respectiva guía de estimación. Para un mejor panorama se acompaña la matriz básica de consistencia y la operacionalización de las variables.

Agradeciendo anticipadamente la atención favorable, hago propicia la ocasión para expresarle mi deferencia personal.

Muy atentamente,

Br. Hilda Rojas Huanca  
DNI: 31041006  
Cel. 935247436

Anexo D:

## Anexo 4: Juicio de expertos

INSTRUCCIONES

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger informaciones útiles de personas especializadas en el tema.

La validez del instrumento de recolección de datos se compone de 31 ítems, lo que se acompaña con su respectiva escala de estimación que significa lo siguiente:

6. Representa una ausencia de elementos que absuelven la interrogante planteada.
7. Representa una absolución escasa de la interrogante.
8. Significa la absolución de los ítems en términos intermedios.
9. Representa estimación que el trabajo de investigación absuelve en gran medida la interrogante planteada.
10. Representa el mayor valor de escala y debe ser asignado cuando se aprecie que el ítem es absoluto por el trabajo de investigación de una manera totalmente suficiente.

Marque con una "X" en la escala que figure a la derecha de cada ítem según la opción que le merezca el instrumento de investigación.

### FICHA DE CALIFICACION PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: CLIMA ORGANIZACIONAL POST PANDEMIA COVID-19

Preguntas	Escala de validación				
	1	2	3	4X	5
1. ¿Considera Ud. que los ítems de los instrumentos miden lo que pretende medir?	1	2	3	4X	5
2. Considera Ud. que la cantidad de ítems registrados en esta versión son suficientes para tener una compresión de la materia en estudio.	1	2	3	4	5X
3. Considera Ud. que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio.	1	2	3	4X	5
4. Considera Ud. que los conceptos utilizados en estos instrumentos son todos y cada uno de ellos propios de las variables de estudio.	1	2	3	4	5X
5. Considera Ud. que si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares obtendríamos datos también similares.	1	2	3	4X	5
6. Considera Ud. que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento tienen los mismos objetivos.	1	2	3	4X	5
7. Considera Ud. Que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro sencillo y no da lugar a diferentes interpretaciones.	1	2	3	4X	5
8. Considera Ud. Que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento.	1	2	3	4	5X
9. Estima Ud. Que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio.	1	2	3	4	5X
10. ¿Qué aspectos habría que modificar o qué aspectos tendrían que incrementarse, para mejorar el instrumento?					

El instrumento es aceptado cumple con todas las exigencias. Es aplicable

Firma del Profesional  
Doc. Juan de la Cruz Bedoya Mendoza

## INSTRUCCIONES

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger informaciones útiles de personas especializadas en el tema.

La validez del instrumento de recolección de datos se compone de 13 ítems, lo que se acompaña con su respectiva escala de estimación que significa lo siguiente:

1. Representa una ausencia de elementos que absuelven la interrogante planteada.
2. Representa una absolución escasa de la interrogante.
3. Significa la absolución de los ítems en términos intermedios.
4. Representa estimación que el trabajo de investigación absuelve en gran medida la interrogante planteada.
5. Representa el mayor valor de escala y debe ser asignado cuando se aprecie que el ítem es absoluto por el trabajo de investigación de una manera totalmente suficiente.

Marque con una "X" en la escala que figure a la derecha de cada ítem según la opción que le merezca el instrumento de investigación.

### FICHA DE CALIFICACION PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Preguntas	Escala de validación				
	1	2	3	4X	5
1. Considera Ud. que los ítems de los instrumentos miden lo que pretende medir?	1	2	3	4X	5
2. Considera Ud. que la cantidad de ítems registrados en esta versión son suficientes para tener una compresión de la materia en estudio	1	2	3	4	5X
3. Considera Ud. que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio.	1	2	3	4X	5
4. Considera Ud. que los conceptos utilizados en estos instrumentos son todos y cada uno de ellos propios de las variables de estudio	1	2	3	4	5X
5. Considera Ud. que si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares obtendríamos datos también similares	1	2	3	4X	5
6. Considera Ud. que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento tienen los mismos objetivos	1	2	3	4X	5
7. Considera Ud. Que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diferentes interpretaciones	1	2	3	4X	5
8. Considera Ud. Que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento	1	2	3	4	5X
9. Estima Ud. Que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio.	1	2	3	4	5X
10. ¿Qué aspectos habría que modificar o qué aspectos tendrían que incrementarse, para mejorar el instrumento?					

El instrumento se considera cumple con todas las exigencias. Es aplicable.



### INSTRUCCIONES

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger informaciones útiles de personas especializadas en el tema:

La validez del instrumento de recolección de datos se compone de 24 ítems, lo que se acompaña con su respectiva escala de estimación que significa lo siguiente:

1. Representa una ausencia de elementos que absuelven la interrogante planteada.
2. Representa una absolución escasa de la interrogante.
3. Significa la absolución de los ítems en términos intermedios.
4. Representa estimación que el trabajo de investigación absuelve en gran medida la interrogante planteada.
5. Representa el mayor valor de escala y debe ser asignado cuando se aprecie que el ítem es absoluto por el trabajo de investigación de una manera totalmente suficiente.

Marque con una "X" en la escala que figure a la derecha de cada ítem según la opción que le merezca el instrumento de investigación.

### FICHA DE CALIFICACION PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿Considera Ud. que los ítems de los instrumentos miden lo que pretende medir?					X
2. Considera Ud. que la cantidad de ítems registrados en esta versión son suficientes para tener una compresión de la materia en estudio					X
3. Considera Ud. que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio.					X
4. Considera Ud. que los conceptos utilizados en estos instrumentos son todos y cada uno de ellos propios de las variables de estudio				X	5
5. Considera Ud. que si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares obtendríamos datos también similares					X
6. Considera Ud. que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento tienen los mismos objetivos			X		5
7. Considera Ud. Que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro sencillo y no da lugar a diferentes interpretaciones				X	5
8. Considera Ud. Que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento				X	5



Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco  
Escuela de posgrado  
Maestría en Gestión de la Educación  
Programa "Maestro con maestría"- Apurímac

9. Estima Ud. Que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------

10. ¿Qué aspectos habría que modificar o que aspectos tendrían que incrementarse, para mejorar el instrumento?

El instrumento es aceptado cumple con todas las exigencias. Es aplicable

  
Rubrica y post firma del Profesional  
Nombre: Dr. Rafael Virudia Huaman  
DNI : 44904505



### INSTRUCCIONES

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger informaciones útiles de personas especializadas en el tema:

La validez del instrumento de recolección de datos se compone de 31 ítems, lo que se acompaña con su respectiva escala de estimación que significa lo siguiente:

6. Representa una ausencia de elementos que absuelven la interrogante planteada.
7. Representa una absolución escasa de la interrogante.
8. Significa la absolución de los ítems en términos intermedios.
9. Representa estimación que el trabajo de investigación absuelve en gran medida la interrogante planteada.
10. Representa el mayor valor de escala y debe ser asignado cuando se aprecie que el ítem es absoluto por el trabajo de investigación de una manera totalmente suficiente.

Marque con una "X" en la escala que figure a la derecha de cada ítem según la opción que le merezca el instrumento de investigación.

### FICHA DE CALIFICACION PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: CLIMA

#### ORGANIZACIONAL POST PANDEMIA COVID-19

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿Considera Ud. que los ítems de los instrumentos miden lo que pretende medir?				X	
2. Considera Ud. que la cantidad de ítems registrados en esta versión son suficientes para tener una compresión de la materia en estudio	1	2	3	4	X
3. Considera Ud. que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio.	1	2	3	4	X
4. Considera Ud. que los conceptos utilizados en estos instrumentos son todos y cada uno de ellos propios de las variables de estudio	1	2	3	4	X
5. Considera Ud. que si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares obtendríamos datos también similares	1	2	3	4	X
6. Considera Ud. que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento tienen los mismos objetivos	1	2	3	4	X
7. Considera Ud. Que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro sencillo y no da lugar a diferentes interpretaciones	1	2	3	X	5
8. Considera Ud. Que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento	1	2	3	4	X



Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco  
Escuela de posgrado  
Maestría en Gestión de la Educación  
Programa "Maestro con maestría"- Apurímac

9. Estima Ud. Que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---	---	---	-------------------------------------

10. ¿Qué aspectos habría que modificar o que aspectos tendrían que incrementarse, para mejorar el instrumento?

El instrumento es aceptado cumple con todas las exigencias. Es aplicable

  
Rubrica y post firma del Profesional  
Nombre: Dr. Rafael Urquiza Huaman  
DNI : 44904505

**Anexo 5: Fichas técnicas e instrumentos de la variable inteligencia emocional**

**FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA TIPO LIKERT DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

<b>NOMBRE</b>	Escala Likert: Inteligencia emocional
<b>AUTOR ADAPTADO</b>	Hilda Rojas Huanca
<b>AÑO</b>	2022
<b>PAÍS/CIUDAD</b>	Perú-Apurímac-Abancay- Tamburco
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Individual (Directivo-Docentes)
<b>DURACIÓN</b>	Aprox. 30'.
<b>SIGNIFICACIÓN</b>	Se trata de un instrumento que está adaptando en las 4 dimensiones.
<b>OBJETIVO</b>	Determinar cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional post pandemia COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2022.
<b>CONTENDIO</b>	El test está constituido por 03 dimensiones con 24 ítems divididos de esta forma: Dimensión 01: <b>Manejo de emociones</b> con 08 ítems Dimensión 02: <b>Actitud empática</b> con 06 ítems Dimensión 03: <b>Habilidades sociales</b> con 09 ítems
<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	1 = Algunas veces 2 = Casi siempre 3 = Siempre
<b>VALIDEZ</b>	La validez para el contenido del instrumento Desempeño Docente fue realizada por el método de juicio de expertos quienes verificaron si los ítems guardan correspondencia o no con la teoría de la investigación, la operacionalización de las variables, y los objetivos planteados en la siguiente investigación.
<b>CONFIABILIDAD</b>	

**Anexo 6: Fichas técnicas e instrumentos de la variable clima organizacional post  
pandemia COVID-19**

**FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA TIPO LIKERT DE CLIMA ORGANIZACIÓN  
POST PANDEMIA COVID-19**

<b>NOMBRE</b>	ESCALA LIKERT DE CLIMA ORGANIZACIÓN POST PANDEMIA COVID-19.
<b>AUTOR ADAPTADO</b>	Hilda Rojas Huanca 2022
<b>AÑO</b>	2022
<b>PAÍS/CIUDAD</b>	Perú – Apurímac- Abancay- Tamburco
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Individual (Directivo-docentes)
<b>DURACIÓN</b>	Aprox. 30'.
<b>SIGNIFICACIÓN</b>	Se trata de un instrumento con 03 dimensiones de clima organizacional pandémico COVID-19.
<b>OBJETIVO</b>	Determinar cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional pandémico COVID-19 en las instituciones educativas del nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco-Abancay-Apurímac 2022.
<b>CONTENDIO</b>	El instrumento está constituido por 03 dimensiones con 31 ítems: 1. Dimensión 01: <b>Motivación</b> con 13 ítems 2. Dimensión 02: <b>Liderazgo</b> con 10 ítems 3. Dimensión 03: <b>Comunicación</b> con 08 ítems
<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	1 = Algunas veces 2 = Casi siempre 3 = Siempre
<b>VALIDEZ</b>	La validez para el contenido del instrumento clima organización pandémico COVID-19 fue realizada por el método de juicio de expertos quienes verificaron si los ítems guardan correspondencia o no con la teoría de la investigación, la operacionalización de las variables, y los objetivos planteados en la siguiente investigación. Alfa de Cronbach
<b>CONFIABILIDAD</b>	

## Anexo 7: Constancia de aplicación de cuestionario



UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL ABANCAY  
COMUNIDAD DE INTERAPRENDIZAJE (CIA) "RAÍCES DEL AMPAY"-TAMBURCO  
"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

**LA COORDINADORA DE LA COMUNIDAD DE INTERAPRENDIZAJE  
(CIA) "RAÍCES DEL AMPAY", DISTRITO DE TAMBURCO, UGEL  
ABANCAY.**

#### HACE CONSTAR:

Que la Prof. Hilda Rojas Huanca con DNI 31041006, con estudios concluidos de maestría en Gestión de la Educación, en la Universidad San Antonio Abad del Cusco, solicitó y aplicó encuestas a los docentes y directoras de las Instituciones Educativas del nivel inicial conformantes de la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay" del distrito de Tamburco , UGEL Abancay, con el propósito de recoger información que le servirá para su trabajo de investigación, cuyo título es "Inteligencia emocional y clima organizacional post pandemia covid-19 en las instituciones educativas de nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje "Raíces del Ampay" del distrito de Tamburco – Abancay–Apurímac 2023", aprobado con RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 3199-2023-EPG-UNAAC. Dichas encuestas fueron aplicadas del 6 de noviembre al 17 de noviembre 2023.

Se expide la presente constancia a petición de la parte interesada, para los casos que legalmente corresponda.

Tamburco, 22 de noviembre de 2023

  
COORDINADORA CIA RAÍCES DEL AMPAY  
Teresa Valverde Tapia  
DNI: 31030243

## Anexo 8: Resultados del análisis estadístico en SPSS VI

## Anexo 9: Resultados del análisis estadístico en SPSS V2

## Anexo 10: Matriz de insumos de variables

VARIABLE	DIAGNÓSTICO (Problema)	PRONÓSTICO (Posibles causas)
<b>Variable 1</b> Inteligencia emocional <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Manejo de emociones</li><li>· Actitud empática</li><li>· Habilidades sociales</li></ul>	<b>Docentes y directivos</b> Demuestran ansiedad social Depresión y desánimo para realizar actividades favoritas Estrés de la enseñanza remota  Poca tolerancia o perdida de paciencia Poco interés de mejorar en su desempeño docente Resistencia al cambio	Perdida de familiares cercanas o problemas en casa. Sobre carga laboral Temor a contagiarse y llevar el virus-COVID-19 a casa. Limitado recurso laboral Muchas horas de trabajo frente a la computadora Cambio en la forma habitual en el proceso de enseñanza con el uso de las TIC Inexperticia tecnológica  Preocupación por cumplir las actividades previstas para el día.  Algunos docentes rehúyen de trabajos colegiados. Poca motivación para compartir sus experiencias en aula.  Por la poca actualización en los nuevos enfoques de la educación virtual.
<b>Variable 2</b> Clima organizacional post pandemia COVID-19 <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Motivación</li><li>· Liderazgo</li><li>· Comunicación</li></ul>	<b>Docentes y directivos</b> Demuestran pérdida de interés por mejorar su trabajo pedagógico.  Desmotivados para participar en los cursos virtuales de actualización. Preocupación y sobre carga de trabajo en tiempo postpandemia  Cansancio y estrés por la sobre carga de actividades de gestión y pedagógicas en la I.E. Preocupación de implementar actividades pedagógicas en aula, sin tener en	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pensamiento negativo para cumplir algunas actividades propuestas por la IE o CIA.</li> <li>· Frustración por el tipo de educación, bajo presión para aprender algo nuevo en tiempo limitado.</li> </ul> El poco manejo de recursos tecnológicos.  Por mejorar su práctica docente, busca espacios de actualización y cambio adecuado a la educación postpandemia fuera de las horas pedagógicas.  <ul style="list-style-type: none"> <li>· Por la multiplicidad de actividades que asume por tener sección a cargo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se resisten a la introducción de nuevas ideas, métodos, enfoques en las organizaciones educativas.</li> </ul>

consideración las necesidades e intereses de las niñas y niños.

Poco interés para orientar acciones estratégicas concretas para lograr los objetivos y metas institucionales

- Por la incertidumbre que se vive por la pandemia.
- Poco asertividad en las interacciones con sus pares.
- Falta de compromiso y cumplimiento de acciones pedagógicas para alcanzar los objetivos y metas a nivel de I.E. y/o aula.

Preocupación por lograr medianamente los objetivos y metas institucionales.

- No toman en cuenta los objetivos y metas institucionales en el proceso pedagógico.
- Poca participación de los docentes en la construcción de los instrumentos de gestión.

Demuestran hostigamiento en el cumplimiento de sus funciones

- Exigencia del directivo para cumplir sus funciones pedagógicas.
- Exigencia de las necesidades de capacitación para una educación a distancia, semipresencial o presencial en tiempos de postpandemia
- Cambios constantes de resoluciones y normas en el proceso educativo

Disgustos y malos entendidos entre docentes y directivo.

Poca comunicación

Incomodidad y ansiedad para comunicarse con sus pares por el cumplimiento del protocolo de bioseguridad en la institución educativa.

Cumplimiento de protocolo de bioseguridad

## Anexo 11: Matriz de autores

VARIABLE	INDICADORES	AUTOR BASE	AUTOR BASE	AUTOR BASE	AUTOR BASE	AUTOR BASE 5
		1	2	3	4	Manual de inteligencia emocional en niños (Hernández Galindo, 2020)
		Villar (2012)	Patricia Morales María del Carmen Fuente especificada no válida.	(Goleman, ISSUU, (2020). La inteligencia emocional porque es mas importante que el coeficiente intelectual)	¿Qué es la inteligencia emocional? Martin & Boeck,(2018) Libro web	
<b>Variable 1</b> Inteligencia emocional	Conceptualización	Salovey y Mayer “La inteligencia emocional, es la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo, de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de acción Salovey y Mayer”. Pág. 15 “La capacidad de percibir emociones, de acceder y	Barrientos (2019) “La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de controlar y gestionar positivamente las emociones propias y ajenas, en un escenario cualquiera, donde se producen experiencias y cambios como parte del proceso de aprendizaje	Goleman (2020) “La inteligencia emocional es tomar conciencia de nuestras propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores	(Goleman) “La inteligencia emocional son cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida”. Pág. 11	Hernandez (2020) “La inteligencia emocional es el conjunto de habilidades que sirven para expresar y manejar las emociones y sentimientos de la manera más adecuada es lo que podríamos llamar inteligencia emocional; es la capacidad de tomar conciencia de las propias emociones,

---

generar emociones para ayudar al pensamiento, para comprender las emociones y el conocimiento emocional, y para regular reflexivamente las emociones con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997)	personal”. Pág. 56	posibilidades de desarrollo personal.	conocer las de los demás y aprender a regularlas”. Pág 4
--	--------------------	---------------------------------------	--

---

### Elementos

- Autoconocimiento emocional
  - Autocontrol emocional
  - Auto motivación
  - Reconocimiento de emociones en los demás.
  - Relaciones interpersonales.
  - Reconocer las propias emociones.
  - Saber manejar las propias emociones
  - Utilizar el potencial existente
  - Saber ponerse en lugar de otros
-

						· Crear relaciones sociales.
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Controlar los sentimientos.</li> <li>· Regular los sentimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Controlar las emociones</li> <li>· Gestionar las emociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Manejo de emociones</li> <li>· Reconocer las emociones de los otros o empatía</li> <li>· Habilidades sociales</li> </ul>			
<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AUTOR BASE 1</b>	<b>AUTOR BASE 2</b>	<b>AUTOR BASE 3</b>	<b>AUTOR BASE 4</b>	<b>AUTOR BASE 5</b>
	Zeta Vite, Benites Guerrero, Jiménez Chinga, & Abanto Cerna (2020)	Clima organizacional. Caso de estudio facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Guantánamo” (Boloy Gracial & Bermejo Salmon, 2018)	Clima organizacional. Caso de estudio facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Guantánamo” (Boloy Gracial & Bermejo Salmon, 2018)	Ciron Pérez & Hernández Cuatzin (2022)	Clima organizacional presente en una empresa de servicio Valores (2016)	Clima organizacional en el contexto educativo Rivera Moreno (2016)
	Chiavenato (2017) “Clima organizacional es el conjunto de atributos del ambiente de	(Méndez 2006) “Clima organizacional es un ambiente propio de la organización,	“Clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o	Rensis Likert (1968) “Clima organizacional es el surgimiento y establecimiento	Brunet (1999) “Clima organizacional es la atmósfera intangible o estilo particular que se da dentro	

	<p>Conceptualización</p> <p>una organización percibidos por los integrantes de ésta y que, influyen en el comportamiento ” Pág. 114 (Chiavenato , 2011)“Clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la calidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” Pág. 92 (Chiavenato, Administración</p>	<p>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</p>	<p>indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamiento”. Pág. 7</p>	<p>o del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar”. Pág. 6</p>	<p>de una empresa y que opera de manera positiva y negativa lo que dificulta o favorece alcanzar los objetivos deseados”. Pág. 322</p>
--	---	--	--	---	--

---

, 2001) “Clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional de las características de las personas que participan en la empresa”

Pág. 332

- Objetivos.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Control.
- Toma de decisiones.
- Relaciones interpersonales
- Cooperación

Características

- Concepto multidimensional
- Tiene una calidad durable
- Es medible
- Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional
- Refleja el grado de motivación
- Constituye la identidad única de la organización

- Variables causales
- Variables intermedias
- Variables finales

- Personales
- Organizacionales

Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clima autoritario explorador</li> <li>· Clima autoritario paternalista.</li> <li>· Clima participativo consultivo</li> <li>· Clima de participación en grupos.</li> </ul>																								
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ambiente cómodo</li> <li>· Incrementos del interés</li> <li>· Satisfacción laboral</li> <li>· Evitar el absentismo laboral.</li> <li>· Mejorar la productividad laboral.</li> </ul>																								
Dimensiones	<table border="0"> <tr> <td>· Atributo ambiental</td> <td>· Liderazgo.</td> <td>· Ambiente cómodo.</td> <td>· Clima participativo</td> </tr> <tr> <td>· Motivación</td> <td>· Toma de decisiones.</td> <td>· Satisfacción laboral.</td> <td>· Eficacia.</td> </tr> <tr> <td>· Comunicación</td> <td>· Motivación</td> <td>· Absentismo laboral</td> <td>· Eficiencia individual.</td> </tr> <tr> <td>· Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td>· Eficiencia organizacional</td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia gerencial</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Motivación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	· Atributo ambiental	· Liderazgo.	· Ambiente cómodo.	· Clima participativo	· Motivación	· Toma de decisiones.	· Satisfacción laboral.	· Eficacia.	· Comunicación	· Motivación	· Absentismo laboral	· Eficiencia individual.	· Liderazgo			· Eficiencia organizacional	· Eficiencia gerencial				· Motivación.			
· Atributo ambiental	· Liderazgo.	· Ambiente cómodo.	· Clima participativo																						
· Motivación	· Toma de decisiones.	· Satisfacción laboral.	· Eficacia.																						
· Comunicación	· Motivación	· Absentismo laboral	· Eficiencia individual.																						
· Liderazgo			· Eficiencia organizacional																						
· Eficiencia gerencial																									
· Motivación.																									

**Anexo 12: Evidencia fotográfica del proceso de aplicación de cuestionarios a docentes y directivos**



Docente de la I.E.I. N.º 05  
"Angelitos de la Guarda",  
perteneciente a la CIA  
"Raíces del Ampay",  
completando el cuestionario  
sobre inteligencia  
emocional y clima  
organizacional en el  
contexto post pandemia por  
COVID-19.

Foto 1: Docente llenado el cuestionario

Docente de la IEI N° 208  
"Micaela Bastidas  
Puyucahua" llenado el  
cuestionario de Inteligencia  
emocional y clima  
organizacional post pandemia  
COVID-19



Foto 2: Docente llenado el cuestionario



Docente de la IEI N° 225  
“Miraflores” llenando el  
cuestionario de Inteligencia  
emocional y clima  
organizacional post pandemia  
COVID-19

Foto 3: Docentes llenando el cuestionario



Directora de la IEI N°  
1080 “Ccanabamba”  
llenando el cuestionario  
de Inteligencia  
emocional y clima  
organizacional post  
pandemia COVID-19

Foto 4: directora llenando el cuestionario

## **Anexo 13: Plan Estratégico Institucional para la Implementación de Recomendaciones sobre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional Post COVID-19**

### **Plan estratégico institucional para la implementación de recomendaciones sobre inteligencia emocional y clima organizacional post covid-19 en instituciones iniciales de la comunidad "Raíces del Ampay"**

**Denominación** : “Educación emocional para una comunidad resiliente”

**Nombre de la institución** : CIA “Raíces del Ampay” del distrito de Tamburco

**Periodo de ejecución** : 2025–2027.

#### **I. FUNDAMENTO Y JUSTIFICACIÓN**

La pandemia del COVID-19 dejó huellas emocionales profundas en nuestra comunidad educativa. Se observaron signos de agotamiento emocional en el personal docente, deterioro en las relaciones interpersonales y una desconexión generalizada del sentido de pertenencia institucional.

Estudios internos evidencian una alta correlación entre el nivel de inteligencia emocional del profesorado y el clima organizacional, especialmente en dimensiones como el liderazgo, la motivación y la comunicación. Por tanto, fortalecer la inteligencia emocional se convierte en una estrategia clave para la reconstrucción el clima institucional y el bienestar colectivo.

#### **II. OBJETIVOS**

##### **Objetivo General:**

Implementar estrategias institucionales que fortalezcan la inteligencia emocional y mejoren el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial de la comunidad de interaprendizaje “Raíces del Ampay”, en el contexto post pandemia COVID-19, con base en las recomendaciones derivadas del trabajo de investigación.

##### **Objetivos Específicos:**

1. Impulsar programas de formación emocional permanente para el profesorado.
2. Fomentar un liderazgo directivo basado en la empatía, la escucha activa y la resolución asertiva de conflictos.
3. Estimular la autorregulación emocional y la motivación intrínseca del personal docente.
4. Reforzar la comunicación institucional como pilar de la cohesión y la salud emocional colectiva.

5. Sostener una cultura institucional centrada en el bienestar y la adaptación resiliente a los cambios.

### **III. COMPONENTES Y ACCIONES**

#### **1. FORMACIÓN EMOCIONAL DOCENTE**

**Responsable:** Coordinación de la Comunidad de Interaprendizaje (CIA)

**Acciones:**

- Talleres trimestrales sobre inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia.
- Programas virtuales de autoformación con seguimiento.
- Espacios de tutoría emocional docente entre pares.

#### **2. LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE**

**Responsables:** directora y responsable de comité de gestión pedagógica

**Acciones:**

- Capacitación en liderazgo emocional y manejo asertivo de conflictos.
- Prácticas de retroalimentación empática y liderazgo positivo en reuniones de personal.
- Modelado de comportamientos emocionalmente saludables.

#### **3. AUTORREGULACIÓN Y MOTIVACIÓN DOCENTE**

**Responsables:** Docentes

**Acciones:**

- Jornadas de autocuidado emocional y reflexión personal semestrales.
- Participación en redes de acompañamiento docente.
- Reconocimiento mensual a prácticas motivadoras y resilientes.

#### **4. COMUNICACIÓN SALUDABLE INSTITUCIONAL**

**Responsables:** Toda la comunidad educativa

**Acciones:**

- Círculos de diálogo mensuales entre docentes, directivos y CIA.
- Canal digital de sugerencias y escucha emocional.
- Protocolos institucionales de retroalimentación constructiva.

#### **5. SOSTENIBILIDAD Y RESILIENCIA**

**Responsables:** Dirección, coordinación CIA

**Acciones:**

- Incorporación de la inteligencia emocional en el PEI.

- Comité permanente de bienestar emocional.
- Alianzas con entidades de salud mental y desarrollo profesional.

#### **IV. RECURSOS NECESARIOS**

- Psicólogo educativo.
- Plataforma virtual para formación continua.
- Recursos audiovisuales y materiales didácticos.
- Presupuesto para actividades de autocuidado y eventos comunitarios.

#### **V. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

##### **Indicadores:**

- Participación docente en programas emocionales.
- Mejora en los resultados de encuestas de clima laboral.
- Reducción de licencias médicas por causas emocionales.
- Retroalimentación cualitativa sobre relaciones y ambiente escolar.

##### **Herramientas:**

- Encuestas semestrales de bienestar.
- Bitácoras de seguimiento en talleres.
- Informes anuales de CIA y equipo directivo.

#### **VI. CRONOGRAMA**

<b>Fase</b>	<b>Periodo</b>	<b>Acciones principales</b>
Diagnóstico inicial	Julio – agosto 2025	Encuestas de clima organizacional y talleres de detección emocional
Formación y sensibilización	Octubre 2025	Inician talleres, mentorías y espacios de escucha
Implementación continua	Mayo-diciembre 2026	Desarrollo de los 5 componentes con seguimiento mensual
Evaluación y ajustes	Enero–marzo 2027	Informe de impacto, retroalimentación y rediseño del PEI

#### **VII. SOSTENIBILIDAD**

- El plan se institucionaliza en el PEI como línea estratégica de trabajo anual.
- Formación continua como parte del calendario académico.