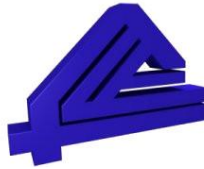




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL POTENCIAL DE
RESILIENCIA EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS**

Autor: Alexandre Leonardo Simões Piacentini

Director de Tesis: César Augustus Winck

Posadas (AR), AGOSTO 2022

ALEXANDRE LEONARDO SIMÕES PIACENTINI

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL POTENCIAL DE RESILIENCIA EN LAS
ESCUELAS PÚBLICAS

Tesis Doctoral presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título de
Doctor en Administración

Posadas (AR), AGOSTO 2022

**EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL POTENCIAL DE RESILIENCIA
EM LAS ESCUELAS PÚBLICAS**

ALEXANDRE LEONARDO SIMÕES PIACENTINI

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), AGOSTO 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Alexandre Leonardo Simões Piacentini

Firma:.....

Fecha:

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al Señor, Jesucristo, porque de él, por él y para él son todas las cosas. A Él sea el honor, la gloria y la alabanza por siempre. Amén.

Dedico también a Inés, mi esposa, mi compañera, que comparte conmigo el desafío de vivir; y a mis hijos Leonardo y Vitor, regalos de Dios, que me motivan a intentar hacer del mundo un lugar mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Inés, Leonardo y Vitor, mi familia. ¡Muchas gracias! Este es mi reconocimiento a la superación que han llevado a cabo en mi ausencia y durante todos los momentos en los que no he podido estar presente.

A mis queridos padres, José Leonardo de Lara Piacentini y Virgínia Simões Piacentini, gracias por el ejemplo de vida que siempre guía mi camino; a mis hermanos y familia, en especial a mi hermano Marcos con quien estudié este doctorado, muchas gracias por el estímulo y la amistad.

Al Departamento Municipal de Educación de Rolim de Moura, Rondônia, agradezco la confianza y la oportunidad de realizar mi investigación; al Prof. César Augustus Winck, gracias por el apoyo; a los colegas de Rondônia que asistieron al doctorado y a todos los que, directa o indirectamente, contribuyeron a la realización de este estudio, ¡muchas gracias!

“En tiempos de crisis, la imaginación es más importante que el conocimiento”.

Albert Einstein

LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

Valor P: Es un estadístico utilizado para resumir el resultado de una prueba de hipótesis.

D.S. - Desviación estándar.

E.S. - Error estándar.

Q.1 - 1er Cuartil.

Q2 - 2° Cuartil.

Q3 - Tercer cuartil.

I.C - 95% - Intervalo de confianza.

EMEF - Escuela Primaria Municipal.

EMEI - Escuela Primaria Municipal.

EMEIEF - Escuela Municipal Primaria y Preescolar.

EPME IEF - Escuela Primaria y Preescolar Municipal.

CO - Compromiso Organizacional

RO - Resiliencia organizativa

INDICE

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1.1 Fundamentación	15
1.2 Justificación	22
1.3 Problema	23
1.4 Hipótesis	25
1.5 Objetivos de la investigación	30
<i>1.5.1. Objetivo general</i>	30
<i>1.5.2 Objetivos Específicos</i>	30
1.6 Aporte de la Investigación	30
1.7 Metodología	31
<i>1.7.1 Diseño de la investigación</i>	34
2 MARCO TEÓRICO-EMPÍRICO	44
2.1 La resiliencia de las organizaciones.....	44
2.2 El compromiso organizacional	51
2.3 Compromiso organizacional y resiliencia en el contexto de los desafíos contemporáneos de las escuelas públicas.....	59
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
3.1 Caracterización del entorno del estudio	63
3.2 El compromiso organizacional de los profesores de la red pública municipal de Rolim de Moura.....	64
3.3 La Resiliencia Organizacional en las escuelas públicas municipales de Rolim de Moura	68
3.4 El análisis del Compromiso Organizacional y la Resiliencia en las escuelas públicas municipales de Rolim de Moura	74
3.5 Consideraciones finales y orientaciones del escenario de estudio.....	79
<i>3.5.1 Consideraciones Finales</i>	79
<i>3.5.2 Impulsar el rendimiento de las escuelas de la red pública</i>	82
CONCLUSIÓN.....	88
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	109
ANEXO I – Preguntas realizadas en el instrumento de Resiliencia Organizacional.....	109

ANEXO II – Preguntas realizadas en el instrumento de Compromiso Organizacional 112

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Descripción de la fundamentación del marco teórico	16
Tabla 2 - Perspectivas sobre los enfoques de la resiliencia como campo de estudio en la gestión	18
Tabla 3 - Descripción del resumen esquemático de la tesis.....	21
Tabla 4- Impulsores de la relación para la construcción de hipótesis.....	26
Tabla 5 - Descripción de las hipótesis propuestas para el estudio	29
Tabla 6 - Metodología descriptiva de la investigación	32
Tabla 7 - Universo de recopilación de datos y muestra de encuestados	36
Tabla 8 - Desarrolladores del instrumento para medir la capacidad de resistencia estratégica de las organizaciones	38
Tabla 9 - Impulsores del instrumento para medir el compromiso organizativo	40
Tabla 10 - Descripción de la matriz para el test de evaluación	41
Tabla 11 - Dimensiones de análisis y enfoque de la resiliencia en las organizaciones	46
Tabla 12 - Componentes y atributos asociados al desarrollo de la Resiliencia Organizacional	48
Tabla 13 - Estructura conceptual del modelo de Meyer y Allen (1997).....	52
Tabla 14 - Antecedentes de los componentes del Compromiso Organizacional.....	54
Tabla 15 - Principales consecuencias del compromiso organizativo.....	56
Tabla 16 - Retos y atributos para el nuevo contexto organizativo del aprendizaje a distancia.....	60
Tabla 17 - Situaciones relacionadas con la aplicación del BNCC.....	61
Tabla 18 - Análisis descriptivo de las variables categóricas de la base de datos de los profesores	63
Tabla 19 - Análisis descriptivo de las variables categóricas de la base de datos de los gestores	64
Tabla 20 - Análisis descriptivo y comparativo del instrumento de Compromiso Organizacional	65
Tabla 21 - Análisis descriptivo de los indicadores de Compromiso Organizacional	66
Tabla 22 - Análisis descriptivo y comparativo de los ítems del instrumento Resiliencia en las Organizaciones.....	69
Tabla 23 - Análisis descriptivo de los indicadores de resiliencia organizativa	71
Tabla 24 - Correlación entre los indicadores y las puntuaciones totales de Resiliencia Organizacional y Compromiso Organizacional.....	74
Tabla 25 - Descripción de las hipótesis propuestas para el estudio	79
Tabla 26 - Parámetro de focalización de la intervención.....	83
Tabla 27 - Atributos para orientar la intervención propuesta.	84
Tabla 28 - Operacionalización de la intervención propuesta.....	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Representación de las perspectivas introducidas	16
Figura 2 - Resumen esquemático de la tesis	20
Figura 3 - Modelo conceptual de las relaciones en la construcción de las hipótesis del estudio	25
Figura 4 - Delimitación metodológica del estudio.....	31
Figura 5 - Município de Rolim de Moura em el la provincia de Rondônia/Brasil	35
Figura 6 - Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra.....	36
Figura 7 - Ruta operativa	37
Figura 8 - Matriz para la evaluación comparativa estadística.....	41
Figura 9 - Integración del Compromiso Organizacional y la Resiliencia organizacional en la dinámica organizativa	80
Figura 10 - La transición entre niveles organizativos	81
Figura 11 - Idealizador de la propuesta de intervención en las escuelas	83

RESUMEN

Esta investigación contribuye a ampliar el desarrollo de la resiliencia como campo de estudio dentro del área de la Administración. Su eje central es el análisis de cómo los vínculos establecidos entre los individuos y las organizaciones se relacionan con el potencial de resiliencia organizacional. Esta problemática surge de la necesidad de contar con indicaciones fiables para que las organizaciones puedan desarrollar la capacidad de superar situaciones de adversidad utilizando la resiliencia. Se propuso que el grado de resiliencia de una organización está influenciado por el nivel de compromiso de los individuos que trabajan en ella. Se utilizó como locus escuelas públicas ubicadas en el municipio de Rolim de Moura, en la provincia de Rondônia, Brasil.

Para medir la Capacidad de Resiliencia seguimos el modelo de Nogueira, Gonçalo y Verdinelli (2016), y para evaluar el Compromiso Organizacional, seguimos el modelo tridimensional elaborado por Meyer y Allen (1997). El estudio involucró las teorías de Aprendizaje Organizacional y Compromiso Organizacional, y empleó metodología de naturaleza cuantitativa y método de la encuesta para guiar los procedimientos empleados.

Los resultados indican la correlación en el comportamiento de las variables permitiendo verificar una intensa correlación positiva entre los constructos. El análisis de los resultados permite entender la Resiliencia Organizacional como un atributo proveniente de la capacidad de la organización para estimular y articular el compromiso de los individuos con la realización de sus objetivos. Asimismo, se percibió que la relación está influenciada por la transición entre la naturaleza subjetiva (informal) y objetiva (formal) de las organizaciones. Los resultados de este estudio proporcionan información de interés para los investigadores, los responsables políticos, los gestores de los sistemas educativos y las organizaciones escolares.

Palabras clave: Organizaciones. Educación. Administración Pública. Adversidad. Innovación.

INTRODUCCIÓN

Entre los temas presentes en el debate académico sobre el Management se encuentran aquellos que involucran la relación entre la organización y su entorno y, entre ellos, es posible destacar la relevancia atribuida a la capacidad de las organizaciones para enfrentar situaciones de adversidad (Meneghel, Salanova & Martínez, 2013; Santos & Kato 2014; Irigaray, Paiva & Goldschmidt, 2017; Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva, & López-Cabrales 2019; Asch 2020). También es notoria la importancia atribuida al comportamiento humano en la organización, particularmente en lo que respecta a su relación con el aprendizaje organizacional, considerado uno de los factores determinantes para promover y sostener el desempeño positivo de las organizaciones frente a los cambios en su entorno (Teodoroski, Santos, & Steil, 2015; Nogueira & Odelius, 2015; Picoli & Takahashi, 2016).

El concepto de Resiliencia Organizacional ha sido utilizado en el ámbito académico para abordar el desempeño de las organizaciones ante escenarios de cambio, como lo demuestran Meneghel et al. (2013), Santos y Kato (2014), Buliga, Scheiner y Voigt (2016), Pelli y Goulart (2017), Raasch, Silveira-Martins y Gomes (2017), Ferreira, Nunes y Santos (2020). Sin embargo, aunque estos autores consideran que la resiliencia es un tema actual y relevante en la Administración, destacan que aún es reciente y faltan investigaciones que profundicen en el desarrollo de sus parámetros y límites, especialmente, en lo que se refiere a sus antecedentes y consecuentes.

Pinho, Bastos y Rowe (2015), así como, Balsan, Lopes, Alves, Vizzoto y Costa (2016), consideran el Compromiso Organizacional como un factor central en el funcionamiento de las organizaciones, habiendo prosperado en la academia porque se relaciona con aspectos como la motivación, el involucramiento, la dedicación, entre otros, que tienen un vínculo con el desempeño y el resultado organizacional.

Armond, Côrtes, Santos, Demo y Meneses (2016), así como, Demo, Fernandes y Fogaça (2017), indican que la importancia atribuida al compromiso organizacional en el contexto del sector privado ha repercutido en el sector público, donde nuevos estudios sobre este tema en el contexto específico de sus peculiaridades, pueden proporcionar mejores resultados en beneficio de la sociedad.

La Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional han sido objeto de investigaciones aisladas en sus respectivos campos de estudio, sin embargo, a diferencia de otros estudios, en esta investigación se abordan de manera convergente, a partir de la

sistematización de evidencias obtenidas en estudios previos que, evaluadas críticamente, permiten suponer una relación aún no medida empíricamente. Se encontró que la literatura científica brasileña demanda la realización de estudios que integren el constructo de Resiliencia Organizacional al Compromiso Organizacional, dado que no se encontró ningún artículo que relacione directamente estos conceptos.

Además, este estudio se sitúa en un escenario más amplio en el contexto científico, que implica el intento de comprender por qué algunas organizaciones logran superar la adversidad con éxito mientras otras sucumben, y se propone contribuir a esta discusión, conjeturando sobre las capacidades organizacionales que favorecen la superación exitosa de situaciones adversas.

Enfrentarse a esta laguna en el marco científico requiere un estudio que cuestione si existe una relación entre la Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional, con el fin de señalar elementos que contribuyan a esta comprensión y proporcionar directrices para futuras investigaciones e intervenciones. En términos generales, la hipótesis sometida a verificación es que el potencial de resiliencia de una organización está influido por la intensidad del compromiso de los individuos que trabajan en ella y, por tanto, es una capacidad organizativa que puede desarrollarse y potenciarse.

La necesidad de delimitar las condiciones que proporcionarían el tratamiento y la evidencia científica de las relaciones propuestas para las variables analizadas, llevó a delimitar el alcance del estudio a la perspectiva de los servidores efectivos que trabajan en las escuelas públicas de Brasil. La elección de este escenario también tuvo en cuenta el alcance social de este trabajo, con el fin de contribuir al esfuerzo organizativo de estas escuelas para superar los retos y adversidades contemporáneas, especialmente los que se dan en el contexto de la pandemia provocada por el Covid-19.

Dada la contextualización anterior, el objetivo general buscó definir la relación entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional, desde la perspectiva de los docentes y directivos que trabajan en las escuelas de la red pública municipal de Rolim de Moura, en la provincia de Rondônia, Brasil. Los objetivos específicos implicaban la identificación del nivel de compromiso predominante entre los profesores (a); la medición del grado de resiliencia organizativa en las escuelas (b); y la evaluación de la relación entre el compromiso y la resiliencia en las organizaciones participantes en la investigación (c).

El estudio se basó en la perspectiva funcionalista siguiendo a Burrell y Morgan (2008) y en conceptos teóricos utilizados en los campos de estudio del Aprendizaje Organizacional y el Compromiso Organizacional, subsidiariamente, se utilizaron conceptos de Innovación e Inteligencia Emocional. En cuanto a la naturaleza, la investigación fue cuantitativa, y el método

de Encuesta guió los procedimientos empleados, con énfasis en el tratamiento estadístico de los datos recogidos a través de instrumentos previamente probados, validados y puestos a disposición de la academia en la literatura científica, a saber: el Modelo Tridimensional de Compromiso producido por Meyer y Allen (1997), y el modelo de medición de la Capacidad de Resiliencia Estratégica en las Organizaciones, propuesto en Nogueira, Gonçalo y Verdinelli (2017).

Sin embargo, cabe aclarar que el foco de la investigación no se trató de estudiar, exclusivamente, cómo se estructura la composición del Compromiso Organizacional o la Resiliencia Organizacional en la escuela, sino que recorre esta información para establecer la relación entre estos constructos y, vuelve a esta información para obtener subsidios para interpretar las cuestiones que están alrededor de esta configuración. Entre las limitaciones causadas por la pandemia, fue imposible una encuesta cualitativa adicional que enriqueciera este trabajo, por lo que, estas observaciones se suministran con base en elementos obtenidos de la literatura, que reúne subsidios suficientemente evidenciados para establecer un análisis análogo con los hechos identificados en el escenario de este estudio.

El objetivo de esta investigación fue contribuir al desarrollo científico y social, ofreciendo ayudas para la mejora de los elementos teóricos implicados y de la gestión organizativa, especialmente en las escuelas públicas. De esta forma, se entiende que sus resultados aportan información de interés para investigadores, administradores, formuladores de políticas públicas, gestores de sistemas educativos y organizaciones escolares, además de servir de referencia general para las investigaciones realizadas durante el período de la pandemia del Covid - 19, un momento atípico que suscita registro histórico y crítica reflexiva.

Las partes básicas de esta tesis están dispuestas de la siguiente manera: en este primer apartado se presenta la justificación del estudio, el problema de investigación, su caracterización e hipótesis, así como, el planteamiento de los objetivos y la descripción metodológica. En la segunda sección, se introducen los tratamientos de revisión teórico-empírica, detallando las teorías involucradas, presentando el contexto de estudio, la compatibilidad entre las teorías y su aplicabilidad en el lugar de estudio. En la tercera sección se presenta el análisis y la discusión de los resultados, así como la conclusión del estudio.

1.1 Fundamentación

El objetivo de este componente es conceptualizar la Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional, ubicándolos como campos de estudio de la Administración, así

como introducir algunos supuestos que sustentan y demarcan la realización de este trabajo. Los principales elementos que caracterizan el marco referencial adoptado en este estudio se introducen en la Figura 1, cuya argumentación se describirá en la Tabla 1, según la estructura conceptual adoptada.

Figura 1 - Representación de las perspectivas introducidas



Fuente: Meyer e Allen (1997), Meneghel et al. (2013), Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira y Prallon (2015), Raasch et al. (2017) Pinho, Oliveira y Silva (2020).

Tabla 1 - Descripción de la fundamentación del marco teórico

PERSPECTIVA OPERATIVA	PERSPECTIVA ANALÍTICA	OPERATIVOS PARA LA RELACIÓN TEÓRICO-EMPÍRICA
Marco teórico de la resiliencia organizativa - Situado en la teoría del aprendizaje organizativo.	Sistematizar y desarrollar la teoría; probar los modelos propuestos para la Resiliencia Organizacional. - Antecedentes y consecuencias de la resiliencia en el contexto organizativo;	- ¿Qué resultados ofrece la resiliencia a las organizaciones? - ¿Por qué las organizaciones superan con éxito las dificultades mientras otras sucumben? - ¿Cuál es la relación entre los antecedentes y las consecuencias de la resiliencia y el desarrollo de las organizaciones? - ¿Cuál es el impacto de la resiliencia sobre las variables de productividad o los indicadores económico-financieros? - ¿Cuál es la relación entre la resiliencia y los factores de rendimiento (prácticas de innovación, competencias básicas, capacidades dinámicas, aprendizaje organizativo, entre otros)?
Marco teórico del Compromiso Organizacional - Teoría Fundamental: Situada en la Teoría del Compromiso Organizacional.	Desarrollo de la teoría, estudiando cómo el vínculo entre un individuo y la organización influyen en ambos; aplicación de modelos y escalas de medición. - Compromiso a través del sentido de la obligación, la	- ¿Cuáles son los antecedentes y las consecuencias del compromiso organizativo? - ¿Cómo desarrollar la congruencia de intereses entre individuos y organizaciones? - ¿Cuál es la relación entre el compromiso organizativo y los factores de rendimiento (mejora del rendimiento, resultados positivos, compromiso, persistencia en la consecución de los objetivos de la organización, etc.)? - ¿Cómo se relaciona el compromiso organizativo con el aprendizaje organizativo?

	percepción del coste asociado y el apego afectivo.	- ¿Cómo puede influir el compromiso organizativo en el comportamiento de la organización ante la adversidad?
--	--	--

Fuente: Meneghel et al. (2013) y Vasconcelos et al. (2015), Caprioli y Araujo (2016), Silva, Gallon y Pessotto (2017), Duchek (2020) y Pinho et al. (2020).

Inicialmente, se trabaja el concepto de Administración y Organización obtenido en Maximiano (2000, p. 108), al cual las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociotécnicos, formados por elementos interdependientes que interactúan con la intención de producir resultados. La lógica funcional de sistema permite entender la organización desde la perspectiva de conjuntos complejos en interacción, escenario en el que la Administración contribuye asistiendo en la toma de decisiones sobre sus recursos y objetivos, para que las organizaciones cumplan sus fines.

La importancia del trabajo de los profesores en la sociedad actual, y también de la escuela como locus para promover las interacciones sociales y las mediaciones profesor-alumno, puede entenderse según Tardif y Lessard (2005, pp. 17 y 18) y Salvatierra (2019), a partir del reconocimiento de que la profesión docente es un factor clave en las transformaciones de la sociedad, ya que su actividad es fundamental para la innovación, la planificación y el cambio social, así como el crecimiento cognitivo y tecnológico. Abordar este escenario de estudio requiere demarcar una comprensión de la organización escolar compatible con las diferentes mediaciones que permiten la realización de creencias, valores, actitudes y objetivos de enseñanza-aprendizaje que son característicos.

Así se entiende en Libâneo (2013, pp. 103-104), la perspectiva sociocrítica que subyace en la definición de una organización escolar democrática, basada en la interdependencia de sus componentes y en los objetivos comunes que comparten todos sus miembros. Esta percepción también es compartida por Tauchen (2013), así como por Macedo-Silva (2015) que consideran la autonomía, la participación y la descentralización como atributos esenciales para la gestión de las organizaciones escolares democráticas.

En esta lógica, la dimensión informal que orienta la planificación hacia el logro conjunto de la escuela, no libera las responsabilidades individuales, sino que las reafirma en el contexto del logro de las decisiones colectivas estructuradas e implementadas por el rasgo formal de la organización escolar. Los conceptos de Innovación e Inteligencia Emocional, añadidos subsidiariamente al estudio, siguen la comprensión de autores como Fraga (2014), Goleman, Boyatzis y McKee (2018), Salvagni, Bettega y Casagrande (2019), Landislau (2021), Sagitario y Coelho (2021) a partir de los cuales se entiende que estas teorías son componentes

adecuados para promover la necesaria operación de los atributos directores para el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional en las escuelas.

Es en este escenario donde se estudia la Resiliencia Organizacional (RO), considerada por Meneghel et al. (2013), Santos y Kato (2014), Buliga et al. (2016), así como, Pelli y Goulart (2017), un tema reciente y aún en desarrollo. Cabe mencionar la extensión y las transformaciones del concepto de resiliencia desde su surgimiento, originalmente en la física, y posteriormente, cuando fue apropiado por la Ingeniería, la Geografía, la Psicología, la Medicina, la Administración, entre otras áreas del conocimiento.

Según Raasch et al. (2017), aunque las reflexiones y debates sobre el tema confirman que la resiliencia está en auge en los estudios organizacionales, aún faltan más investigaciones que estructuren y profundicen el tema como campo de estudio de la Administración, añadiendo nuevos parámetros al desarrollo de su delimitación y fronteras. No obstante, lo anterior, se entiende con base en Meneghel et al. (2013), que las investigaciones en el campo de la Administración han situado a la Resiliencia Organizacional en la teoría del Aprendizaje Organizacional, con base en dos líneas generales de referencia, como se indica en la tabla 2.

Tabla 2 - Perspectivas sobre los enfoques de la resiliencia como campo de estudio en la gestión

PERSPECTIVA	DETALLE
La resiliencia desde la perspectiva de las personas en las organizaciones	Se centra en la resiliencia en el entorno organizativo, dirigiéndose a individuos y grupos en el lugar de trabajo.
La resiliencia desde la perspectiva de las organizaciones	Se centra en la resistencia del entorno organizativo, abordando los atributos que rodean el rendimiento de la organización.

Fuente: Meneghel et al. (2013).

Según Meneghel et al. (2013), la investigación sobre la Resiliencia Organizacional a nivel de individuos y equipos en el ámbito organizacional, es una perspectiva preponderante en los estudios desarrollados, especialmente cuando se trata de escuelas o universidades, como en los trabajos de Rogge y Lourenço (2015) o Waller, Troy, McCormack, Garretson y Richardson (2020). El desarrollo de la investigación que aborda la resiliencia en entornos organizacionales es reciente, por ejemplo, los trabajos de Santos y Kato (2014), Buliga et al. (2016), así como, Pelli y Goulart (2017), y tiene como objetivo proporcionar conocimientos para explicar cuestiones centrales como, por ejemplo, por qué algunas organizaciones superan con éxito las dificultades mientras otras sucumben.

El concepto de Resiliencia Organizacional adoptado en este estudio, sigue la percepción de la resiliencia en el ámbito organizacional y se basa en el entendimiento de autores como

Lengnick-Hall y Beck (2005), Annarelli y Nonino (2016), Ruiz-Martin, López-Paredes y Wainer (2018), Raash et al. (2017) y Goldschmidt, Paiva e Irigaray (2019), a los que la resiliencia enfatiza no sólo la supervivencia de la organización a través de su reacción a los cambios y transformaciones, sino también, el aprendizaje y la innovación para superar las vulnerabilidades.

Para los citados autores, la Resiliencia Organizacional se entiende desde la perspectiva de lo que la organización produce y, además de mantener su ajuste positivo a la realidad, implica también la anticipación, la creación de oportunidades y ventajas competitivas ante condiciones desafiantes relacionadas, en consecuencia, con el fortalecimiento de la organización. Autores como Menezes, Aguiar y Bastos (2016), así como, Caprioli y Araujo (2016) y Tomazzoni y Costa (2020), entienden que el Compromiso Organizacional busca comprender la dinámica en la relación entre el individuo y su trabajo, para promover la optimización de la gestión de los recursos humanos en la organización.

Para los citados autores el Compromiso Organizacional es uno de los temas principales dentro de los dominios de este campo de estudio, por centrarse en los vínculos que estructuran la permanencia de un individuo en una determinada organización, y cómo esta condición puede afectar, entre otros factores, a su motivación y rendimiento. En términos conceptuales, se sigue a Meyer y Herscovitch (2001, p.301) para fundamentar la definición conceptual de Compromiso Organizacional, como una fuerza con el potencial de estabilizar o coaccionar la dirección del comportamiento, restringiendo la libertad de un individuo a un curso de acción particular.

Allen y Meyer (1990; 1996), así como Meyer y Allen (1991; 1997), consideran que la Compromiso Organizacional puede interpretarse como una condición psicológica, que refleja la conexión de los individuos con la organización, y que los individuos más comprometidos tienden a adoptar comportamientos que repercuten positivamente en el rendimiento y los resultados organizativos. En el entendimiento de Caprioli y Araujo (2016), Geleski, Zampier y Stefano (2016), así como, Pinho et al. (2020), el Modelo Tridimensional de Compromiso propuesto por Meyer y Allen (1997) es una referencia internacional para los estudios sobre el Compromiso Organizacional, estructurando su enfoque bajo diferentes dimensiones denominadas: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso instrumental, que ofrecen un soporte operativo para estudiar la congruencia entre individuo y organización.

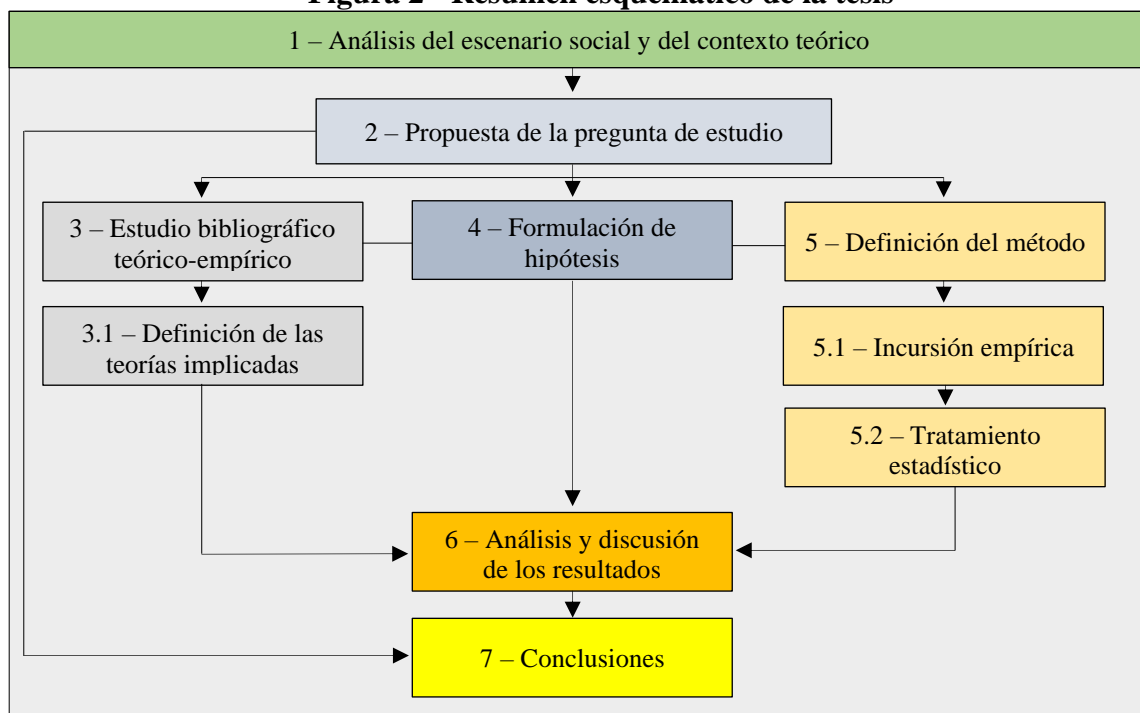
Siguiendo el entendimiento de Medeiros, Albuquerque, Siqueira y Glenda (2003), así como de Oliveira y Costa (2015), se considera deseable que las organizaciones contribuyan para que la vida personal de los trabajadores se relacione armónicamente con su vida

profesional, proporcionando a los individuos la experiencia de una mayor calidad de vida y satisfacción en el trabajo y, a las empresas, la mitigación de la rotación profesional, una mayor diversidad e intensidad de comportamientos favorables.

Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva y Pinho (2013) y Camargo y Goulart Junior (2018) ratifican algunos beneficios del compromiso de los trabajadores con las organizaciones, como el significado positivo de las experiencias y el trabajo, el desarrollo de interacciones interpersonales más saludables, la reducción de la rotación y el absentismo, así como la satisfacción laboral. Estas conclusiones sitúan esta cuestión en la intersección entre el individuo y la organización, siguiendo la percepción de que los Compromiso Organizacional afectan al rendimiento del individuo en el trabajo, lo que implica que también contribuyen a activar o potenciar los atributos necesarios para el desarrollo de las capacidades de Resiliencia Organizacional.

Finalmente, esta fundamentación no sólo delimitó aspectos de relevancia teórica, sino que también situó el tema de forma práctica, dado que, profundizar en el conocimiento de los vínculos del Compromiso Organizacional de los profesores con el Resiliencia Organizacional de los centros públicos, ofrecerá un retorno de interés social, potenciando estas organizaciones de gestión pública. Para concluir esta fundamentación, se presenta en la Figura 2, un resumen del diseño esquemático que estructura esta tesis, siendo su descriptivo tratado en la Tabla 3.

Figura 2 - Resumen esquemático de la tesis



Fuente: elaboración propia

Tabla 3 - Descripción del resumen esquemático de la tesis

ÍTEM	ETAPA	DESCRIPCIÓN
1 – Análisis del escenario social y del contexto teórico	Etapa previa a la construcción de la tesis.	Enfoque teórico-empírico para el conocimiento de los hechos.
2 – Propuesta de la pregunta de estudio	I Capítulo de la tesis.	Detalle de la problematización y definición del problema de investigación.
3 – Estudio bibliográfico teórico-empírico	II Capítulo de la tesis.	Base teórica que sustenta el estudio.
3.1 – Definición de las teorías implicadas	II Capítulo de la tesis.	Definición del soporte teórico implicado en la investigación.
4 – Formulación de la hipótesis	I Capítulo de la tesis.	Conjetura de las respuestas, <i>a priori</i> , frente a la problematización enfrentada.
5 – Definición del método	I Capítulo de la tesis.	Elección del método que guiará la realización de la investigación.
5.1 – Incurción empírica	III Capítulo de la tesis.	Recopilación de datos sobre el terreno en escuelas públicas brasileñas.
5.2 – Tratamiento estadístico	III Capítulo de la tesis.	Organización y tratamiento estadístico para conocer los datos prevalentes.
6 – Análisis y discusión de los resultados	IV Capítulo de la tesis.	Presentación y análisis de resultados estadísticos en combinación con la teoría.
7 – Conclusiones	V Capítulo de la tesis.	Crítica y reflexión sobre los resultados y su relación con el escenario de estudio.

Fuente: elaboración propia

La construcción de esta investigación partió de la realidad social y de los problemas vividos en la escuela pública, considerando las posibles soluciones disponibles en la literatura científica, hecho que llevó a la definición del problema de investigación y a la conjetura de sus posibles respuestas, en torno a las cuales, se desarrolla el estudio. Las etapas 1 - Relevamiento empírico-teórico, 2 - proposición del problema, 3 - formulación de las hipótesis y 4 - definición del método, a pesar de ser componentes específicos del estudio, no son actividades construidas aisladamente, siendo el resultado de un proceso de interacción y perfeccionamiento continuo.

Las principales teorías involucradas provienen del Aprendizaje Organizacional y del Compromiso Organizacional, respectivamente, la Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional. La incurción empírica se basa en instrumentos validados para el relevamiento de los datos que serán sometidos a tratamiento estadístico para la medición de la correlación.

El análisis y la discusión posterior de los resultados obtenidos a la vista de la teoría, permitieron establecer conclusiones que tomaron como referencia la elucidación de la problematización y de las hipótesis, así como la presentación de consideraciones y orientaciones a modo de propuesta de intervención, dirigida a la potenciación de las escuelas mediante la indicación de atributos y parámetros obtenidos con el estudio.

1.2 Justificación

La humanidad viene enfrentando grandes desafíos frente a los cambios y crisis desencadenados en el contexto de la pandemia del Covid-19, hecho que hace más evidentes los esfuerzos de adaptación y superación de las adversidades en los más diversos sectores, entre ellos, en la gestión de las organizaciones. Aunque las situaciones dramáticas que se producen son algo indeseable, el esfuerzo por superar esta condición y las crisis que se derivan de ella no tienen precedentes y, en este contexto, proporcionan un entorno adecuado para estudiar la Resiliencia Organizacional en las organizaciones en general y, en particular, en las organizaciones públicas.

El sector público, como *locus* de estudio, es de especial importancia, dada la singularidad de sus características, cuya peculiaridad, puede diferenciarlo de otras organizaciones, como lo ejemplifica la importancia atribuida a la naturaleza y finalidad de la escuela pública en el contexto del crecimiento cognitivo y tecnológico de la sociedad actual.

No obstante, lo anterior, explorar un enfoque convergente entre la Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional en el contexto actual es también una propuesta innovadora en la discusión científica, contribuyendo al desarrollo de estos campos de estudio en la Administración, dado que, hasta entonces, no se han encontrado estudios que traten estos objetos conjuntamente o que mencionen la medición de esta relación.

Así, los resultados de este trabajo tendrán importantes implicaciones, tanto en la teoría organizativa como en las prácticas de gestión, al ofrecer más detalles sobre esta relación, contribuyendo a que, en estudios posteriores, se puedan aclarar o afinar mejor estos vínculos, no sólo en el lugar de estudio de esta investigación.

El estudio también amplía el conocimiento específico sobre los vínculos de la Compromiso Organizacional en el contexto de la gestión pública, especialmente en las escuelas, aplicando el modelo de Meyer y Allen (1997), y también ofrece una mayor comprensión sobre el desarrollo de la Resiliencia Organizacional, en el contexto de las organizaciones escolares en la red pública, a partir del modelo de Nogueira et al. (2017).

No obstante, este trabajo trae una contribución social, ya que sus resultados contribuyen a proporcionar inductores que potencian la capacidad de Resiliencia Organizacional, con la intención de indicar caminos de estudio para idealizadores de la gestión competente en beneficio de las organizaciones en general y, en particular, de las escuelas públicas.

La mejor comprensión del Compromiso Organizacional y el Resiliencia Organizacional de los profesores en las escuelas, puede proporcionar mejores prácticas que tengan un impacto

positivo en la enseñanza-aprendizaje, además de otros beneficios, tales como, la retención del talento o la optimización de los recursos, culminando en un beneficio general para la sociedad.

Así, se entiende que los resultados de este estudio proporcionan información de interés para investigadores, administradores, responsables políticos, gestores de sistemas educativos y organizaciones escolares, y otras personas interesadas en las subvenciones sobre la resiliencia organizativa.

1.3 Problema

Según Marconi y Lakatos (2003, p. 159), un problema de investigación consiste en una dificultad, a nivel teórico o práctico, que hay que resolver, por lo que es necesario para su formulación, el detalle preciso de su contexto y su proposición final explícita de forma interrogativa.

Siguiendo este prisma conceptual, para una contextualización a nivel práctico es necesario desentrañar el escenario de incertidumbre y crisis desencadenado por la pandemia de Covid-19, cuyos efectos se han dejado sentir en muy diversas organizaciones, entre ellas la escuela pública.

A pesar de los impactos negativos de estos eventos en la calidad de la educación, que tienen el potencial de acentuar aún más los problemas que involucran la enseñanza-aprendizaje y las desigualdades sociales, las escuelas brasileñas ya venían lidiando con un importante proceso de cambio, causado por la implementación de la nueva Base Curricular Nacional Común (BNCC) propuesta por el gobierno brasileño (Brasil 2018, p. 15).

En el caso específico de Rolim de Moura, municipio brasileño con sede en la provincia de Rondônia, las escuelas de la red pública municipal también están involucradas en otras circunstancias desafiantes, como, la redefinición del esquema de colaboración y atribuciones educativas entre la provincia de Rondônia y los municipios (Rondônia 2015, p. 16, 112, 126).

A través de este expediente, la red estatal de educación pública transfirió gradualmente a las escuelas municipales de Rolim de Moura la provisión de la serie inicial de la educación básica, y concentró bajo su jurisdicción la provisión de los últimos años de la educación básica, la educación secundaria y la provisión de formatos alternativos para el funcionamiento de las escuelas, como la educación integral o la militarización de las unidades escolares.

Siguiendo el entendimiento de Marconi y Lakatos (2003, p. 159), la construcción de la problematización requiere, en su nivel teórico, la fundamentación que ahora se encuentra en autores como Meneghel et al. (2013), Santos y Kato (2014), así como, Irigaray et al. (2017), quienes sostienen que las constantes transformaciones que marcan la época actual presionan a

las organizaciones en general, desafiando su capacidad de promover ajustes y adaptaciones para mantener su desempeño positivo y superar la adversidad.

Los medios empleados para alcanzar este objetivo son el resultado de la forma en que se interpreta este escenario, según sus características y las diferentes perspectivas que constituyen los enfoques analíticos disponibles, y el nivel de desarrollo de las capacidades organizativas.

Autores como Buliga et al. (2016), Pelli y Goulart (2017), Raasch et al. (2017), destacan la necesidad de que las organizaciones desarrollen una postura de aprendizaje guiada por el concepto de Resiliencia Organizacional para superar las condiciones de adversidad. Esta perspectiva es compartida por la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT, 2020) que, el 29/03/2017 publicó la Norma ISO 22316 - *Security and resilience – Organizational resilience -- Principles and attributes*, en la que orienta a las organizaciones sobre cómo aumentar su resiliencia.

Sin embargo, autores como Meneghel et al. (2013), Vasconcelos et al. (2015), así como, Duchek (2020), destacan algunos puntos neurálgicos para el desarrollo de este aún reciente campo de estudio en la Administración, a saber: la necesidad de confirmación empírica de los modelos propuestos para la Resiliencia Organizacional; la determinación de las relaciones entre sus antecedentes y consecuentes, inferidas ante resultados concretos y verificables; la identificación de las variables determinantes para que una organización pueda enfrentar situaciones de adversidad y adaptarse para fortalecerse; la presentación de resultados sistemáticos y específicos sobre la resiliencia, que permitan determinar con mayor claridad los factores que se relacionan con su desarrollo en la organización.

Considerando los argumentos presentados y el análisis crítico de los estudios de Meneghel et al. (2013), Vasconcelos et al., (2015) y Duchek (2020) entre otros investigadores, se entiende que existen indicios lógicos, teóricos y empíricos para conjeturar una relación carente de confirmación empírica, de que el Compromiso Organizacional puede estar vinculado a la capacidad de Resiliencia Organizacional en el proceso de superación de las condiciones de adversidad.

Por lo tanto, enfrentar la problematización descrita implica contemplar una brecha señalada en la literatura científica, buscando contribuir para que las organizaciones desarrollen su resiliencia para superar situaciones de adversidad, siendo posible delimitar este escenario al contexto de las escuelas públicas, en vista de los desafíos creados o potencializados frente a las condiciones calamitosas desencadenadas por la pandemia de Covid-19.

En vista de lo anterior, se enuncia como pregunta de investigación: ¿cuál es la relación entre el Compromiso Organizacional que establecen los docentes con las escuelas donde trabajan y la Resiliencia de estas organizaciones?

1.4 Hipótesis

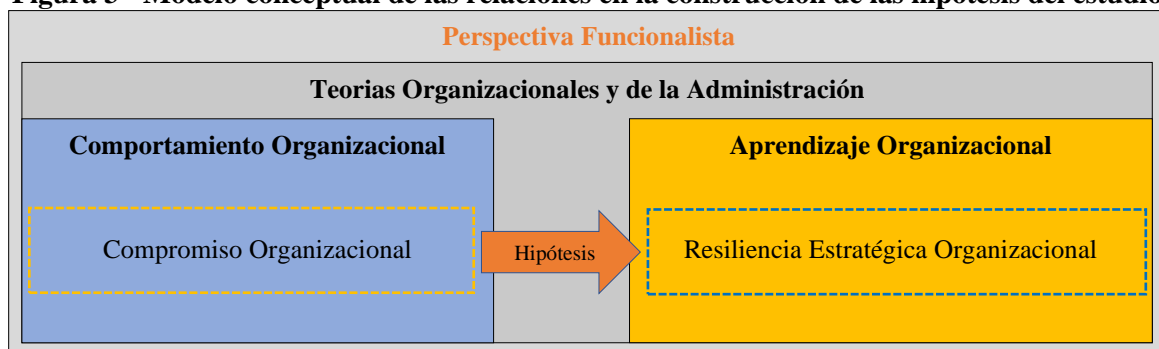
Para Gil (2017) y Marconi y Lakatos (2003, p. 161), las hipótesis son supuestos que se proponen para explicar determinados hechos, y conducen la investigación a la comprobación empírica para su verificación. Las hipótesis corresponden a enunciados relacionales entre variables de naturaleza matemática, en forma de conjeturas cuya ocurrencia es condición necesaria para verificar una relación causal derivada de la interferencia de una variable sobre otra.

Según Gil (2017), la naturaleza de las ciencias sociales implica en la elaboración de hipótesis con menor rigor causal, cuyo énfasis está en el tipo de relación entre las variables que, en este trabajo, se clasifican como relación asimétrica, por centrarse en la influencia de una variable independiente sobre otra de naturaleza dependiente.

Marconi y Lakatos (2003), consideran que una de las formas fundamentales para el origen de las hipótesis, se basa en la consideración de las relaciones entre las variables aforadas en estudios anteriores, que pueden ser rearticuladas, confirmadas, refutadas o ampliadas en estudios posteriores.

La construcción de esta tarea se estructuró de acuerdo a elementos conceptuales de la Teoría del Aprendizaje Organizacional y de la Teoría del Compromiso Organizacional, según el modelo conceptual mostrado en la Figura 3.

Figura 3 - Modelo conceptual de las relaciones en la construcción de las hipótesis del estudio



Se asume que la relación entre estos constructos es probable, a pesar de estar ubicados en diferentes campos de estudio en la Administración, pues se observó en la literatura la

convergencia de evidencias lógicas, teóricas y empíricas para asumir que, la presencia del Compromiso Organizacional contribuye al desarrollo de la Resiliencia Organizacional, como se infiere de los trabajos de Souza y Marques (2014), Armond et al. (2016), Paschoal y Flores (2016), Demo et al. (2017), Raasch et al. (2017), Ruiz-Martin et al. (2018), así como, Pinho et al. (2020), entre otros investigadores, que abordaron las características y atributos relacionados con el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional de forma aislada.

Por lo tanto, la concepción de las hipótesis en esta investigación se basa en el análisis y sistematización de las evidencias obtenidas en estudios previos, entre ellos, revisiones bibliográficas que sistematizan el estado del arte, para proponer y evaluar la relación entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional a partir del supuesto de que los atributos organizacionales que comparten estos constructos denotan un vínculo asociativo existente, aunque se considera que esta asociación aún no ha sido evaluada empíricamente, porque no se ha encontrado el registro de esta información en la literatura científica.

Así, se asume que, si hay un alto nivel de Compromiso Organizacional, hay una alta probabilidad de que se produzcan sus consecuencias y, dados los indicios de compatibilidad entre estos atributos y las características y comportamientos que constituyen la Resiliencia Organizacional, se deduce, que también habrá probabilidad de que esta ocurrencia influya en el desarrollo del potencial de resiliencia.

Esta concepción puede ser mejor aclarada, según el detalle indicado en la Tabla 4, donde se sistematizan los atributos inherentes a las organizaciones resilientes, que surgen del modelo de Nogueira et al. (2017), junto con los atributos del Compromiso Organizacional que son compatibles con ellos, para evidenciar y sustentar los supuestos que subyacen a las hipótesis.

Tabla 4- Impulsores de la relación para la construcción de hipótesis

ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSTRUCTOS	IMPULSORES
<p>Aprendizaje</p>	<p>1.1 COMPROMISO:</p> <p>Aprendizaje organizativo - Capacidad de contribuir a que los conocimientos se desarrollen y compartan dentro de la organización.</p> <p>1.2 RESILIENCIA:</p> <p>Característica de aprendizaje - Se refiere a las organizaciones que conocen sus procesos y productos/servicios y tienen la</p>	<p>El CO está vinculado al RO a través de los atributos de la capacidad de aprendizaje. Mientras que el aumento del nivel de CO representa mayores probabilidades para el desarrollo, el intercambio y el mantenimiento del conocimiento en la organización, por lo tanto, este aumento de la capacidad de aprendizaje también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de RO.</p>

	capacidad de aprender de las experiencias, produciendo conocimiento tácito para la organización.	
Adaptación	<p>2.1 COMPROMISO:</p> <p>Capacidad de cambio - Capacidad de modificar sus prácticas ante las complejidades y exigencias, incluida la adopción de nuevas tecnologías.</p> <p>2.2 RESILIENCIA:</p> <p>Característica de adaptación - Se refiere a las organizaciones con capacidad de percibir, comprender y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno en el que se inserta.</p>	El CO está vinculada a la OR a través de los atributos de la capacidad de cambio. Mientras que el aumento del nivel de CO representa una mayor probabilidad de transformar las prácticas frente a las circunstancias, por lo tanto, este aumento de la capacidad de adaptación también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de RO.
Agilidad	<p>3.1 COMPROMISO:</p> <p>Dedicación a la organización - Se relaciona con la asignación de un significado más positivo al trabajo, el aprendizaje organizativo, la búsqueda continua de una mayor productividad y eficiencia.</p> <p>3.2 RESILIENCIA:</p> <p>Comportamiento de agilidad - Flexibilidad en mano de obra, procesos y productos/servicios.</p>	El CO está vinculado a la RO, a través de los atributos de la capacidad de agilidad. Mientras que el aumento del nivel de CO representa una mayor probabilidad de buscar una eficiencia continua centrada en el aprendizaje y la productividad, por lo tanto, este aumento de la capacidad de agilidad también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de RO.
Cambio	<p>4.1 COMPROMISO:</p> <p>Capacidad de cambio - Capacidad de modificar sus prácticas ante las complejidades y exigencias, incluida la adopción de nuevas tecnologías.</p> <p>4.2 RESILIENCIA:</p> <p>Comportamiento de cambio - Un comportamiento adecuado hacia el cambio, las organizaciones deben poseer la capacidad de reconocerlo como una posibilidad de mejora y aprendizaje.</p>	El CO está vinculado a la OR a través de los atributos de la capacidad de cambio. Mientras que el aumento del nivel de CO representa mayores probabilidades de ajuste frente a las demandas y complejidades, por lo tanto, este aumento de la capacidad de cambio también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de OR.

<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p>5.1 COMPROMISO:</p> <p>Comportamiento proactivo - Se relaciona con la iniciativa de respuesta individual, la motivación del individuo para actuar por su propia iniciativa hacia los objetivos.</p> <p>5.2 RESILIENCIA:</p> <p>Comportamiento del liderazgo - Alineación de la conducta de los líderes, de acuerdo con la misión y los valores de la organización, permitiendo y fomentando la participación de todos.</p>	<p>El CO está vinculado al RO a través de los atributos de la capacidad de liderazgo. Mientras que el aumento del nivel de CO representa una mayor probabilidad de iniciativa y comportamiento proactivo, por lo tanto, este aumento de la capacidad de liderazgo también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de OR.</p>
<p style="text-align: center;">Comunicación</p>	<p>6.1 COMPROMISO:</p> <p>Compromiso de comportamiento - Implica la mejora del rendimiento, un mayor rigor y rendimiento en el trabajo, y en la comunicación orientada a la mejora del rendimiento.</p> <p>6.2 RESILIENCIA:</p> <p>Comportamiento de comunicación - La comunicación entra como herramienta indispensable para que los demás comportamientos tengan éxito en su aplicación.</p>	<p>El CO está vinculado al MB a través de los atributos de las habilidades de comunicación. Mientras que el aumento del nivel de CO representa mayores probabilidades de mejora y en la eficacia de la comunicación buscando un aumento del rendimiento, este aumento de la capacidad de comunicación también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de RO.</p>

Fuente: Rego (2003, p. 26), Kwon y Banks (2004), Nogueira et al. (2017), Carmargo y Goulart Júnior (2018), Pinho et al. (2020).

Teniendo en cuenta los elementos teóricos y empíricos presentados, se entiende que existen pruebas suficientes para justificar la conjetura de que el Compromiso Organizacional está relacionado con la Resiliencia Organizacional y que estos vínculos se estructuran implicando atributos organizativos compatibles y compartidos.

Por lo tanto, las hipótesis propuestas en este estudio se enuncian en la Tabla 5, considerando que el aumento del nivel de Compromiso Organizacional representa mayores probabilidades para la potenciación de estos vínculos en común y, en consecuencia, también representa una mayor probabilidad de desarrollar el potencial de Resiliencia Organizacional.

Tabla 5 - Descripción de las hipótesis propuestas para el estudio

HIPÓTESIS	IMPULSORES DE LA RELACIÓN
<p>H1 - El nivel de compromiso de los profesores con la escuela donde trabajan tiene una correlación significativa con el grado de resiliencia estratégica de estas organizaciones.</p> <p>H2 - El nivel de compromiso de los profesores con la escuela en la que trabajan tiene una débil correlación con el grado de resiliencia estratégica de estas organizaciones.</p> <p>H3 - El nivel de compromiso de los profesores con la escuela en la que trabajan no tiene correlación con el grado de resiliencia estratégica de estas organizaciones.</p>	<p>1.1 - Resiliencia organizativa: capacidad de aprendizaje, adaptación, agilidad, cambio, liderazgo y comunicación - Fiksel (2006), Gittell et al (2006), Denhardt y Denhardt (2010), Erol et al. (2010), Ruiz-Martin, López-Paredes y Adolfo (2018), Raasch, Martins y Gomes (2017).</p> <p>1.2 - Compromiso Organizacional: influye en la permanencia de un individuo en una organización y, también, en su adhesión al trabajo y en cómo se relaciona con la organización - Sobral y Peci (2013, p. 307), Bastos et al. (2013), Souza y Marques (2014), Oliveira y Costa (2015), Armond et al. (2016), Paschoal, y Flores (2016), Demo, Fernandes y Fogaça (2017), así como, Pinho, Oliveira y Silva (2020).</p>

Fuente: elaboración propia.

En términos generales, la hipótesis es que el potencial de resiliencia de una organización está relacionado con el nivel de compromiso de los individuos que trabajan en ella, lo que puede describirse en forma de relaciones entre las variables que caracterizan ambos constructos.

Como se indica en la Tabla 5, el Compromiso Organizacional actúa de forma independiente, lo que precede a la Resiliencia Organizacional, cuyo constructo entra de forma dependiente en la relación propuesta, siguiendo el entendimiento de Marconi y Lakatos (2003, p. 138), sobre el uso de variables independientes y dependientes para caracterizar y explicar las relaciones entre constructos. Así, el Compromiso organizacional ejerce una actuación independiente, que precede a la Resiliencia Organizacional, cuyo constructo entra de forma dependiente en la relación propuesta, siguiendo el entendimiento de Marconi y Lakatos (2003, p. 138), sobre el uso de variables independientes y dependientes para caracterizar y explicar las relaciones entre constructos.

En este trabajo se utiliza el Modelo Tridimensional de Compromiso elaborado por Meyer y Allen (1997), ofreciendo base al conjunto de variables independientes, y el modelo de medición de la Capacidad de Resiliencia Estratégica en las Organizaciones, propuesto en Nogueira et al. (2017), cuyos componentes asumen la función de variable dependiente. El modelo de Meyer y Allen fue adaptado para el escenario brasileño por Medeiros y Enders (1998), y ha sido empleado con éxito en diferentes contextos, por ejemplo, por Clugston (2000), Finegan (2000), Pavuls (2000) y Pinho et al. (2015; 2020), siendo reconocido

internacionalmente por explicar las razones por las que un individuo permanece en una organización, a partir de distintos vínculos que en conjunto conforman el compromiso.

Cabe reiterar que las hipótesis buscan identificar si existe asociación estadística entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional, pero sin abordar la relación desde una lógica de causa única y suficiente, ni se pretende discutir la naturaleza con la que se estructuran estos constructos por separado, aunque estos elementos pueden ser mencionados a lo largo del estudio, dada su vinculación con los objetivos de la investigación.

1.5 Objetivos de la investigación

Según Marconi y Lakatos (2003, p. 156), la finalidad del enunciado de objetivos en la investigación es identificar lo que se pretende conseguir, explicando el problema, con vistas a la ampliación del conocimiento sobre el tema abordado.

1.5.1. Objetivo general

Analizar cómo la relación entre el Compromiso Organizacional establecido por los docentes con las escuelas donde laboran y la resiliencia estratégica de estas organizaciones, puede contribuir para promover y sostener el desempeño positivo de las escuelas localizadas en el escenario de estudio frente a los cambios en su entorno.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Medir el nivel de compromiso que predomina en los profesores de las escuelas públicas de la provincia de Rondônia, Brasil;
- Evaluar el grado de Resiliencia Organizacional en las escuelas públicas de la provincia de Rondônia, Brasil;
- Identificar la relación entre el compromiso y la resiliencia estratégica en las escuelas públicas de la provincia de Rondônia, Brasil;

1.6 Aporte de la Investigación

Esta investigación toma como punto de partida un enfoque integrador del Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional, ampliando los trabajos realizados en el ámbito académico hasta el momento, y busca identificar en sus posibles asociaciones, determinar en qué medida sus atributos se articulan en beneficio de las organizaciones involucradas en el estudio.

El análisis del Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional en el contexto de las peculiaridades de la escuela pública, introduce elementos teóricos y empíricos

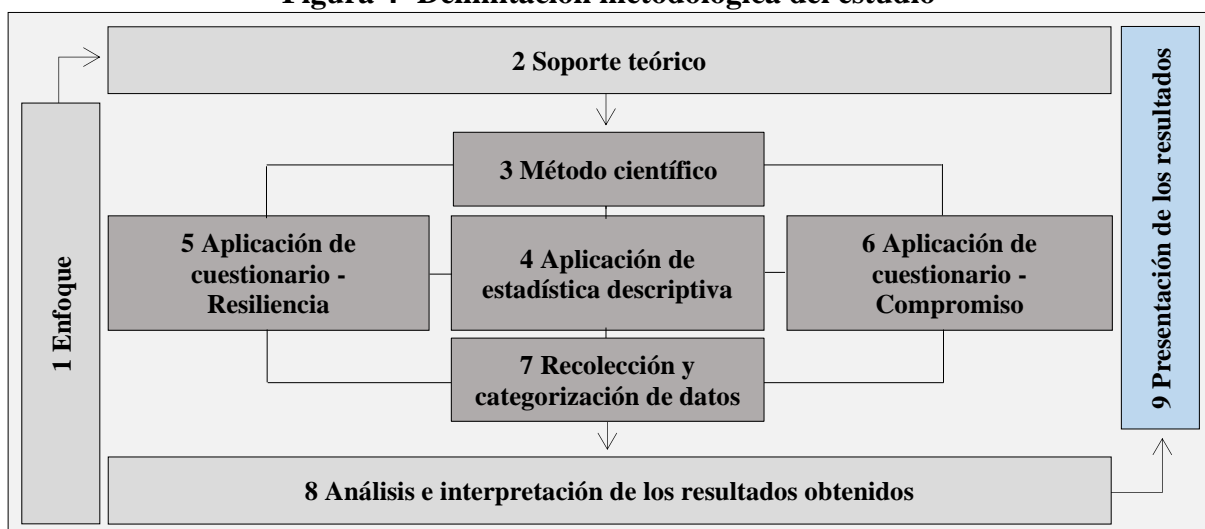
sobre el contexto actual de la escuela pública, especialmente en relación con la pandemia del Covid-19 y las demandas relacionadas con la implementación de la Base Curricular Nacional Común (BNCC). Se presenta de forma sistematizada el enfoque temático de diferentes autores, reunidos según perspectivas conceptuales, para describir la resiliencia de las organizaciones bajo sus múltiples dimensiones de análisis, y situar las principales características de los enfoques conceptuales asociados a ellas. Se presentan preceptos teórico-empíricos sobre el concepto de Compromiso Organizacional, con el fin de señalar los parámetros conceptuales que lo caracterizan

1.7 Metodología

En este apartado se presenta el soporte metodológico utilizado para la realización de este estudio, siguiendo el entendimiento de Gil (2017), Marconi y Lakatos (2003), con base en el cual se entiende que la metodología se refiere a la teoría de la investigación para la producción de conocimiento científico, ya que tiene entre sus características abarcar posturas y actividades racionales, sistemáticas y delimitadas.

A partir de este prisma conceptual, la metodología empleada en el ámbito de esta investigación se indica en dos etapas siendo, la primera, en términos de aproximación o reflexión, esbozada en la Figura 4 y descrita secuencialmente en la Tabla 6; y la segunda, en términos de tratamiento de la vía operativa o procedimientos, indicada en el tema subsiguiente, describiendo el conjunto de procedimientos y técnicas empleadas para el relevamiento de la literatura y la incursión empírica.

Figura 4- Delimitación metodológica del estudio



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6- Metodología descriptiva de la investigación

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1 Enfoque	El estudio se guió por un enfoque cuantitativo con un objetivo explicativo.
2 Soporte Teórico	La perspectiva funcionalista entró como base del estudio; el cuerpo teórico del Aprendizaje Organizacional y el Compromiso Organizacional contribuyen a la fundamentación.
3 Método científico	El método de la encuesta ha guiado la investigación, con el apoyo de procedimientos y técnicas compatibles con él.
4 Aplicación de la estadística descriptiva	Procedimiento de tratamiento estadístico de las relaciones entre los datos, basado en la aplicación de la estadística descriptiva.
5 Aplicación del cuestionario - Resiliencia organizativa	Procedimiento de recogida de datos mediante la aplicación de instrumentos ya probados y validados en la literatura científica.
6 Aplicación del cuestionario - Compromiso organizacional	Procedimiento de recolección de datos mediante la aplicación de instrumentos ya probados y validados en la literatura científica.
7 Recolección de datos y categorización	Se trata de medios electrónicos, que son posibles con el apoyo de la web, a través de correo electrónico, WhatsApp, Google Form, y el software Ms. Excel 2017.
8 Análisis e interpretación de los resultados	Se decidió realizar un tratamiento estadístico mediante el software R, para apoyar el análisis y la interpretación de los datos, utilizando recursos descriptivos, como la correlación de Spearman.
9 Presentación de resultados	Elucidación de los resultados según la perspectiva teórico-empírica, centrándose en la hipótesis enunciada para el estudio.

Fuente: elaboración propia.

El enfoque de esta investigación fue de carácter cuantitativo, ya que se basó en el uso de instrumentos matemáticos para estudiar la complejidad que se presenta, especialmente en lo que se refiere a la aplicación de escalas psicométricas tipo Likert, y al análisis estadístico para obtener las relaciones prevalentes. Dicha medida siguió el entendimiento de Barros y Lehfeld (1990) y Creswell (2010), para quienes este enfoque se caracteriza por el uso de datos estadísticos susceptibles de ser analizados y ordenados de forma descriptiva, configurándose como aptos para la comprobación de explicaciones y teorías, y la posibilidad de repetición, generalización y posterior comparación entre estudios similares.

Esta investigación se definió como explicativa, como indican Gil (2017) y Sampieri, Collado y Lucio (2013, p. 95), para quienes esta tipología se destaca por la profundidad en la dilucidación de las relaciones entre las variables que favorecen o contribuyen a la ocurrencia de los hechos. Se eligió esta clasificación debido al alcance de la investigación, porque se busca dilucidar la relación estadística entre los elementos de los diferentes constructos implicados. Como recomienda Gil (2017), las teorías en el proceso de investigación en ciencias sociales, proporcionan la definición adecuada de conceptos y sistemas conceptuales, donde las teorías más elaboradas, como el Funcionalismo, son consideradas marcos de referencia o paradigmas,

subordinando otras teorías de mediano alcance y sugiriendo la estandarización de procedimientos.

La opción por el paradigma Funcionalista sigue lo defendido por Burrell y Morgan (2008) y Birochi (2012), quienes lo señalan como la perspectiva más empleada en los estudios sobre organizaciones o teoría organizacional. A partir de la comprensión de Gonçalves y Meirelles (2004), Gil (2017, p. 35-41), y Gonçalves y Maia (2014), se considera que el alcance teórico adoptado para la resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional son compatibles con la perspectiva Funcionalista, porque se basan en una visión sistémica que fortalece la comprensión de la realidad como un todo coherente, cuyo funcionamiento se mantiene adecuadamente.

Este trabajo se guió por el método de la encuesta, que en el entendimiento de Gil (2017) y Creswell (2010), se caracteriza por el interrogatorio directo a los sujetos cuyo comportamiento o percepción se busca conocer, y el tratamiento cuantitativo de los datos recogidos en formato de muestra. Se eligió este método, ya que la estrategia de recopilación de datos implica indagar en una muestra de la población consultada en el estudio y, posteriormente, promover el tratamiento estadístico de los datos.

El escenario de estudio se limitó a la provincia de Rondônia, en la región Norte de Brasil, donde se decidió abordar las escuelas de la red pública municipal en su nivel organizativo, y se definió como unidad de estudio la relación entre la Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional, y los sujetos participantes en la investigación fueron el personal docente y los directivos de estas unidades escolares. El análisis descriptivo de los ítems de cada constructo, de los indicadores y de las puntuaciones totales siguió las medidas recomendadas en Efron y Tibshirani (1993) para el uso de medidas de posición, dispersión, tendencia central y el intervalo porcentual bootstrap de 95% de confianza.

Los cuestionarios aplicados para la recolección de datos en la investigación se basaron en las escalas construidas por Meyer y Allen (1997) y Nogueira et al. (2017), elaboradas con preguntas cerradas, utilizando medición tipo Likert, e involucrando en sus dimensiones variables cuantitativas de nivel de intervalo. Elegimos esta técnica, siguiendo el entendimiento de Marconi y Lakatos (2003, p. 196) y Gil (2017), que la recomiendan para que el investigador recoja datos en relación con la naturaleza subjetiva del comportamiento humano, susceptible de cuantificación y clasificación en profundidad.

Esta medida se implementó con la construcción de cuestionarios autoaplicados en línea, elaborados con el apoyo de la aplicación Google Form, puesta a disposición por la plataforma

Google Workspace, y la aplicación de los instrumentos de investigación se habilitó con el reenvío de enlaces por correo electrónico y mediante la aplicación de comunicación WhatsApp.

La aplicación de cuestionarios de entrevista en formato electrónico permitió la participación de los encuestados, incluso teniendo en cuenta las restricciones sociales vigentes durante el periodo de investigación, y contribuyó a la recogida y categorización de los datos. Esta estrategia ya ha sido utilizada con éxito en investigaciones científicas, como la de Mercali y Costa (2019), y es adecuada para las limitaciones de contacto social propuestas para abordar la pandemia de Covid-19.

El estudio fue autorizado por el Departamento Municipal de Educación de Rolim de Moura (SEDUC), lo que posibilitó una reunión previa con los implicados el 22/02/2021, momento en el que se presentó la investigación y los procesos a directivos y profesores para que, posteriormente, participaran en la investigación.

El tratamiento de los datos siguió técnicas inherentes al proceso estadístico descriptivo, como se indica en Efron y Tibshirani (1993) y Hollander y Wolfe (1999), con el apoyo del software estadístico R (versión 4.0.2), permitiendo la identificación de los aspectos prevalentes, sometidos a un análisis crítico basado en los elementos teórico-empíricos. Esta tarea se centró en la elucidación de las hipótesis propuestas, cuya formulación, se basó en los resultados de los estudios correlacionados, siguiendo la estrategia recomendada por Marconi y Lakatos (2003), quienes la consideran una de las formas fundamentales para el origen de las hipótesis, ya que se basa en relaciones similares entre variables que pueden ser confirmadas, refutadas o ampliadas en estudios posteriores.

1.7.1 Diseño de la investigación

En este subapartado, se describe el tratamiento de los procedimientos que guiaron esta investigación, siguiendo el entendimiento de Gil (2017), según el cual, dicha medida pretende indicar cómo se confrontará la dimensión teórica y conceptual con los hechos empíricos para responder al cuestionamiento de estudio. Así, se presentan los detalles de la recolección de datos, con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados, así como el tratamiento y análisis estadístico, para la inferencia de la información emergente en vista de las relaciones propuestas en las hipótesis de este estudio.

La estrategia de incursión en el escenario fáctico, se centró en promover el acercamiento de las organizaciones escolares que conforman la red de escuelas públicas municipales, en el

Municipio de Rolim de Moura, cuya ubicación se indica en la Figura 5, en la provincia de Rondônia, Brasil.

Figura 5 - Municipio de Rolim de Moura en la provincia de Rondônia/Brasil



Fuente: elaboración propia.

Se consideró que la comprobación de la relación entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional podría verificarse mediante el estudio de organizaciones que se encuentran en condiciones similares, forman parte de la misma estructura de gestión y también enfrentan desafíos similares, como es el caso de las escuelas que componen la red educativa bajo la jurisdicción de la Secretaría Municipal de Educación de Rolim de Moura (SEDUC/RM). La estrategia descrita también favoreció las medidas de articulación para la aplicación de los instrumentos de investigación y la estadística aleatoria, además de contribuir a una mayor cobertura en el número de escuelas y la diversificación de los encuestados, con el fin de garantizar la calidad y la fiabilidad de los datos.

Con el apoyo de SEDUC/RM, se celebró una reunión con los directores de las escuelas para discutir la encuesta y promover la concienciación para el compromiso de los participantes. Posteriormente, se enviaron enlaces para la cumplimentación electrónica de los cuestionarios a todos los directores, quienes, a su vez, los remitieron a los profesores efectivos destinados en las escuelas durante al menos un año, lo que promovió un muestreo aleatorio simple de la participación espontánea.

Los encuestados se dividieron en dos grupos, a saber: el primero, formado por los profesores que trabajan en las escuelas objeto del estudio, a los que se interrogó sobre aspectos relacionados con el Compromiso organizacional; el segundo, formado por los directores que representan a los equipos directivos de esas escuelas, a los que se interrogó sobre la Resiliencia Organizacional.

La muestra se calculó considerando la ampliación de los resultados de la muestra recogida para la población de directivos y profesores estudiada, utilizando el método de estimación de proporciones para poblaciones finitas indicado por Bolfarine y Bussab (2005), según el cual, el tamaño de la muestra viene dado por la fórmula mostrada en la Figura 6.

Figura 6 - Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{N}{\frac{(N-1)B^2}{p(1-p)z_{\alpha}^2} + 1}$$

Fuente: Bolfarine y Bussab (2005).

La expresión indicada se obtiene donde z_{α} es el percentil de la distribución normal correspondiente al nivel de significación α , p es la proporción de ocurrencia de una categoría específica de alguna variable, B es el margen de error y N es el tamaño de la población. Para el cálculo de la muestra se adoptó un N de 13 directivos y 288 profesores, y para poder calcular el tamaño de la muestra para las diferentes variables con los niveles de significación y margen de error especificados, se siguió lo recomendado por Hulley, Cummings, Browner, Grady y Newman (2006), utilizando una p del 50%, ya que el tamaño de la muestra obtenido en este supuesto es el máximo, suficiente para cualquier posible resultado que pueda darse.

Así, considerando un nivel de significación del 5% y un margen de error del 5% sería necesaria la participación de 164 profesores y 12 directivos, habiéndose alcanzado la participación de 167 profesores y 12 directivos, según la información relativa al universo de estudio presentada en la Tabla 7.

Tabla 7- Universo de recopilación de datos y muestra de encuestados

Nº	Escuelas	Gestores	Gestores encuestados	Profesores	Profesores encuestados
01	EMEF María de Fátima Oliveira	01	01	12	5
02	EMEF Profesor Dionísio Quintino	01	01	30	19
03	EMEF Profesor Valdecir Sgarbi Filho	01	01	21	13
04	EMEI Altenir Tavares de Oliveira	01	01	20	10
05	EMEI Balão Mágico	01	01	31	20
06	EMEI Creche Bairro Cidade Alta	01	0	13	0
07	EMEI Menino Jesús	01	01	32	14
08	EMEIEF Cora Coralina	01	01	16	13
09	EMEIEF Dina Sfat	01	01	15	8
10	EMEIEF João Batista Dias	01	01	35	19
11	EMEIEF Pequeno Príncipe	01	01	13	13
12	EPMEIEF Francisca Duran Costa	01	01	25	16

13	EPMEIEF José Veríssimo	01	01	25	17
Total		13	12	288	167

Fuente: elaboración propia.

La ausencia de participación de los encuestados en una de las escuelas se debió a problemas derivados de la pandemia de Covid-19 y a un cambio en el cargo de dirección en el momento de la recogida de datos. Cabe destacar que durante la pandemia surgieron otras complicaciones, como la enfermedad de los encuestados, las limitaciones de viaje, la imposibilidad de acceder al lugar del estudio y a los encuestados, la lentitud en la obtención de respuestas y el retraso en el cronograma de ejecución de la investigación, cuya planificación se preparó antes de las medidas restrictivas a causa del resurgimiento de la pandemia en Brasil.

La estrategia para el abordaje empírico implicó el uso de dos instrumentos con escalas tipo Likert, ya probados y validados con índices apropiados para su aceptación por la academia y considerados adecuados para investigar los atributos requeridos. La aplicación de los instrumentos de investigación tuvo lugar entre el 01 y el 30/03/2021, y se basó en la disponibilidad electrónica de los instrumentos, según la trayectoria operativa indicada en la Figura 7.

Figura 7 - Ruta operativa



Fuente: elaboración propia.

A pesar del contexto del campo de estudio sobre la Resiliencia Organizacional, Caprioli y Araujo (2016) afirman que la literatura científica reconoce un conjunto razonable de instrumentos, como el modelo de Capacidad de Resiliencia Estratégica en las Organizaciones propuesto en Nogueira et al. (2017). Se eligió utilizar esta escala, cuyos creadores se indican

en la Tabla 8, según Raasch et al. (2017), por tener aspectos integrales que contemplan diferentes tipos de organizaciones, y por ser objetivo adecuado para medir la Resiliencia Organizacional en el contexto brasileño.

Tabla 8- Desarrolladores del instrumento para medir la capacidad de resistencia estratégica de las organizaciones

GRUPO DE PREGUNTAS	ITEM	ENUNCIADOS
CARACTERÍSTICAS DE APRENDIZAJE - Representa a las organizaciones que conocen sus productos/servicios y tienen la capacidad de aprender de las experiencias, produciendo conocimiento tácito para la organización.	1	La organización tiene la capacidad de planificar sus acciones teniendo en cuenta las contingencias.
	2	La organización tiene la capacidad de proteger sus vulnerabilidades tangibles (estructura física, equipos y personal).
	3	La organización tiene la capacidad de proteger sus vulnerabilidades intangibles (relaciones y comunicaciones).
	4	La organización tiene la capacidad de recibir el cambio de forma natural.
	5	La organización tiene la capacidad de reconocer a los líderes mediante objetivos y metas claras hacia sus acciones.
	6	La organización tiene la capacidad de fomentar la participación de todos en las decisiones estratégicas.
CARACTERES DE ADAPTACIÓN - Organizaciones con capacidad para percibir, comprender y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno en el que opera.	7	La organización tiene la capacidad de definir las funciones y responsabilidades en la organización.
	8	La organización tiene la capacidad de reconocer los factores que pueden desencadenar las crisis.
	9	La organización tiene la capacidad de controlar los resultados obtenidos.
	10	La organización tiene la capacidad de actualizar la información sobre los recursos disponibles.
	11	La organización tiene la capacidad de exponer su ventaja competitiva.
	12	La organización tiene la capacidad de controlar su entorno.
	13	La organización tiene la capacidad de minimizar sus debilidades.
COMPORTAMIENTO DE AGILIDAD - Flexibilidad en mano de obra, procesos y productos/servicios.	14	La organización tiene la capacidad de aprovechar sus puntos fuertes.
	15	Supervisión y seguimiento de los cambios del mercado.
	16	Seguimiento y control de los cambios en la competencia.
	17	Búsqueda de la comprensión y anticipación de las necesidades del cliente.
	18	Búsqueda de la comprensión y anticipación de las necesidades de los proveedores.
COMPORTAMIENTO DE CAMBIO - Un comportamiento adecuado para cambiar, las organizaciones deben tener la capacidad de reconocerlo como	19	Las oportunidades de mercado se aprovechan rápidamente.
	20	El cambio es una oportunidad de crecimiento.
	21	Totalmente conscientes y sincronizados con el entorno interno y externo, y con la comunidad local.
	22	Presenta continuamente al mercado productos diferenciados e innovadores.

una posibilidad de mejora y aprendizaje.	23	Actividades organizativas centradas en la misión y la visión de la organización.
	24	Capacidad para crear oportunidades de mercado.
COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO - Alineación de la conducta de los líderes, de acuerdo con la misión y los valores de la organización, permitiendo y fomentando la participación de todos.	25	Estructura de gobierno fuertemente alineada e integrada.
	26	Programas de liderazgo celebrados periódicamente.
	27	Las personas clave de la organización ocupan puestos de decisión estratégicos.
	28	Desarrollo continuo de las habilidades individuales.
	29	Poner en primer plano los objetivos del equipo y animar a sus miembros a trabajar juntos para alcanzarlos.
	30	Valorar los talentos y habilidades individuales.
	COMPORTAMIENTO DE COMUNICACIÓN - La comunicación es una herramienta indispensable para que los demás comportamientos tengan éxito en su aplicación.	31
32		Construir relaciones sólidas entre las partes interdependientes.
33		Apertura a las opiniones, sugerencias y críticas, independientemente del papel del superior inmediato.
34		Fomentar la comunicación abierta y colaborativa tanto a nivel interno como con los socios externos.
35		Participación en grupos de discusión y fomento de la expansión de estos grupos.
36		Objetividad y aplicación de la información y su destino pertinente.
37		Importante instrumento de información y motivación de los empleados en la ejecución de su trabajo.
38		Se utiliza como inteligencia basada en la claridad y la transparencia. Los mensajes se programan para aumentar el nivel de concienciación del público y la corrección de todo el proceso.
39		Hacer de la organización una estructura sencilla y relacionable con una fuerte unidad de propósito.

Fuente: Nogueira et al. (2017).

Para adaptar esta escala al contexto de las escuelas públicas, se adaptaron algunos términos utilizados en el cuestionario, buscando compatibilizar su significado con el propuesto originalmente. Esta medida provocó la sustitución del término Organización por Escuela, Clientes por Padres y alumnos, Mercado por Oferta de servicio educativo y Competidores por Otras escuelas.

Según Oliveira y Costa (2015), así como, Pinho et al. (2020), el modelo tridimensional de Meyer y Allen es un enfoque multidimensional del Compromiso Organizacional que, desde la década de 1980 se ha convertido en el más utilizado en el ámbito académico, siendo validado y utilizado por la comunidad académica en varios países, donde ha presentado apoyo empírico para los componentes afectivo, normativo e instrumental.

Según Geleski, Zampier y Stefano (2016) y Pinho et al. (2020), el modelo multidimensional de Meyer y Allen fue validado en Brasil por Medeiros y Enders (1998),

siendo utilizado en estudios relacionados con instituciones educativas, como, por ejemplo, en Andrade y Gueiros (2015), que lo utilizaron en el contexto de una institución de educación superior. Esta escala se aplicó con los profesores para medir el Compromiso Organizacional en este estudio, y sus creadores se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9 - Impulsores del instrumento para medir el compromiso organizativo

GRUPO DE PREGUNTAS	ITEM	ENUNCIADOS
COMPROMISO AFECTIVO	1	Me encantaría dedicar el resto de mi carrera a esta organización.
	2	Realmente siento los problemas de la organización como si fueran míos.
	3	No tengo un fuerte sentimiento de integración con mi organización.
	4	No me siento emocionalmente unido a esta organización.
	5	No me siento una persona de la casa en mi organización.
	6	Esta organización tiene un inmenso significado personal para mí.
COMPROMISO NORMATIVO	7	En la situación actual, permanecer en mi organización es en realidad una necesidad tanto como un deseo.
	8	Aunque quisiera, me resultaría muy difícil dejar mi organización ahora.
	9	Si decidiera dejar mi organización ahora, mi vida estaría bastante desestructurada.
	10	Creo que no tendría muchas opciones si dejara esta organización.
	11	Si no hubiera dado ya tanto de mí en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otra parte.
	12	Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
COMPROMISO INSTRUMENTAL	13	No siento ninguna obligación de permanecer en mi empresa.
	14	Aunque me beneficie, creo que no sería correcto dejar mi organización ahora.
	15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.
	16	Esta organización merece mi lealtad.
	17	No dejaría mi organización ahora porque tengo una obligación moral con las personas de aquí.
	18	Debo mucho a mi organización.

Fuente: Medeiro y Enders (1998).

Todas las afirmaciones de la Tabla 9 consideran la percepción del encuestado según su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con cada ítem, mientras que las afirmaciones de la Tabla 10, consideran el grado de similitud de cada ítem con la intencionalidad del encuestado. Ambos presentan escalas tipo Likert, con 5 categorías que van desde: (1) - Estoy totalmente de acuerdo/Totalmente similar; (2) - Estoy parcialmente de acuerdo/Muy similar; (3) - No estoy

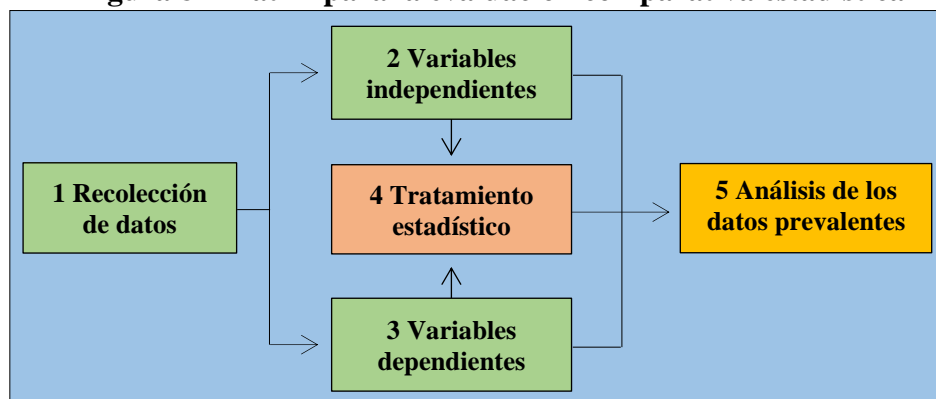
ni de acuerdo ni en desacuerdo/Ni similar ni diferente; (4) - Estoy parcialmente en desacuerdo/Muy similar; (5) - Estoy totalmente en desacuerdo/Nada similar.

La estrategia trazada para evaluar la relación entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional se definió a partir de la suposición de esta interacción, en el entendido de que los elementos lógicos, teóricos y empíricos de ambos campos de estudio ya aportan evidencia suficiente para sustentar este vínculo, aunque se asume que estos elementos aún no han sido evaluados empíricamente, ya que no se encontró registro de esta información en la literatura.

Por lo tanto, se propone investigar si existe relación entre estos elementos, a través del análisis de los constructos, no siendo la intención de este estudio analizar la naturaleza que constituye los vínculos en estos constructos por separado, aunque, dado el alcance de los modelos y la proximidad temática de los conceptos, es posible recorrer este tema a lo largo del trabajo.

Los datos recogidos se organizaron en relación con el conjunto de escuelas participantes y, posteriormente, se sistematizaron para obtener coeficientes de correlación representativos, y para la inferencia del universo de la investigación. Esta estrategia se indica en la Figura 8, que presenta el diseño utilizado para el tratamiento y análisis de los datos, que fue posible con apoyo del software R que, como se detalla en la tabla 10, permitió señalar los datos prevalentes y promover su análisis crítico con base en los elementos teórico-empíricos.

Figura 8 - Matriz para la evaluación comparativa estadística



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 - Descripción de la matriz para el test de evaluación

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
1 Recopilación de datos	1.1 Utilización de cuestionarios con estructura de tipo <i>Likert</i> para el relevamiento de datos.

2 Variable independiente	2.1 Datos recabados mediante el cuestionario sobre CO.
3 Variables dependientes	3.1 Datos recabados mediante el cuestionario sobre RO.
4 Tratamiento estadístico	4.1 Aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para el tratamiento de los datos recabados.
5 Análisis de los datos prevalentes	5.1 Evidencia de los elementos significativos que se destacaron con base en la medición estadística, según la correlación de Spearman.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las recomendaciones de Marconi y Lakatos (2003, p. 138) sobre el uso de variables independientes y dependientes para caracterizar y explicar las relaciones entre constructos, en este trabajo, el modelo tridimensional de compromiso entró como conjunto de variables independientes, y los constructos del Modelo de Capacidad Estratégica de Resiliencia Organizacional asumieron la función de variables dependientes.

Se asumió la relación asociativa entre los constructos, de manera que las variaciones estadísticas en los constructos dependientes se explicaran mediante la variación estadística en los constructos independientes, buscando dilucidar la intensidad y naturaleza de la relación entre el Compromiso Organizacional de los profesores consultados y el potencial de Resiliencia Organizacional de las escuelas encuestadas. La base de datos utilizada en el análisis consistió en 167 profesores, representando a 12 escuelas, y sus respectivos directores, y los profesores fueron evaluados a partir del instrumento sobre Capacidad de Resiliencia Estratégica en las Organizaciones, que consta de 39 ítems divididos en 6 constructos y los directores fueron evaluados a partir del instrumento de Compromiso Organizacional, que consta de 18 ítems divididos en 3 constructos.

Para realizar el análisis descriptivo de las variables categóricas se utilizaron las frecuencias absolutas y relativas, y en la descripción de las variables cuantitativas e ítems de cada constructo e indicadores y puntuaciones totales, se utilizaron medidas de posición, dispersión, tendencia central y el intervalo percentil bootstrap de 95% de confianza.

Esta medida sigue la recomendación de Efron y Tibshirani (1993), de que, en lugar de estimar el parámetro de confianza con un único valor, se dé un intervalo de estimaciones probables. Por lo tanto, un intervalo de confianza del 95% garantiza que el parámetro puntual estimado con este porcentaje estará dentro del intervalo estimado en otras muestras de la misma población.

Siguiendo a Efron y Tibshirani (1993), el tratamiento estadístico consistió en el cálculo del valor p, un estadístico utilizado para sintetizar el resultado de una prueba de hipótesis. Formalmente, el valor p se define como la probabilidad de obtener una estadística de prueba

igual o más extrema que la observada en una muestra, suponiendo que la hipótesis nula es verdadera. Como el nivel de significación suele fijarse en el 5%, un valor p inferior a 0,05 proporciona pruebas para rechazar la hipótesis nula de la prueba.

Los indicadores de cada constructo se crearon a partir de la media de las puntuaciones relacionadas con sus respectivas preguntas y para calcular las puntuaciones globales, es decir, la Resiliencia Organizacional y el Compromiso Organizacional, se realizó la media de las puntuaciones relacionadas con sus respectivos indicadores en cada constructo. Cabe mencionar que, para calcular el indicador de Compromiso Afectivo, los ítems Q3, Q4 y Q5 tuvieron sus puntuaciones invertidas, ya que eran preguntas negativas, y para calcular el indicador de Compromiso Instrumental, el ítem Q13 también necesitó tener su puntuación invertida.

Para verificar la correlación entre las variables se utilizó la correlación de Spearman, tal y como recomiendan Hollander y Wolfe (1999), que emplea una medida limitada entre -1 y 1, según la cual cuanto más se acerque el coeficiente a -1 mayor será la correlación negativa y cuanto más se acerque el coeficiente a 1 mayor será la correlación positiva.

2 MARCO TEÓRICO-EMPÍRICO

En este capítulo se presentan los componentes teórico-empíricos que proporcionan soporte al estudio, los cuales fueron organizados en tres secciones: las dos primeras abordan los principales parámetros que caracterizan el desarrollo de la Resiliencia Organizacional y Compromiso Organizacional como campos de estudio de la Administración; la tercera discute estas teorías bajo el enfoque dirigido al sector público, específicamente, al contexto de las escuelas públicas y a los docentes que trabajan en ellas, centrándose en la conmensurabilidad de las teorías y en la caracterización del escenario de estudio.

Estos componentes se desarrollaron con base en el relevamiento de la literatura científica, involucrando libros y artículos nacionales e internacionales, entre los cuales, las revisiones bibliográficas, que, según Botelho, Cunha y Macedo (2011) y Moreira (2014), tienen como objetivo describir en profundidad los temas abordados, como en los trabajos de Meneghel et al. (2013), Linnenluecke (2017), Raasch et al. (2017), Carmargo y Goulart Junior (2018), Barasa, Mbau y Gilson (2018), Alias, Ismail, Alia y Omar (2019), Bardini y Silva (2020), Pinho et al. (2020), Vieira y Seco (2020), entre otros.

2.1 La resiliencia de las organizaciones

El estudio de la resiliencia en el contexto organizacional es considerado reciente por autores como Gittell, Cameron, Lim y Rivas (2006), Gutiérrez, Marlene, Villafuerte e Isaac (2019), así como, Beuren y Santos (2019), para quienes el desarrollo del tema aún carece de estudios empíricos sobre los factores o atributos que influyen en la resiliencia organizacional. Meneghel et al. (2013), también señalan que, la definición conceptual de la resiliencia no es consensuada y, en algunos casos, ambigua, incluso en relación con otros conceptos superpuestos para caracterizarla.

No obstante, lo anterior, Meneghel et al. (2013), consideran que es posible identificar en la literatura científica sobre Administración, fundamentos teóricos para situar el enfoque de la Resiliencia Organizacional bajo la Teoría del Aprendizaje Organizacional, tratándolo en el contexto de la ventaja competitiva sostenible.

Para Goldschmidt et al. (2019), es posible establecer dos niveles de análisis dentro del campo de estudio de la Administración, respectivamente la resiliencia de las personas dentro del entorno de la organización y la resiliencia de la organización. Bien, según Annarelli y Nonino (2016), como, para Ruiz-Martín et al. (2018), es posible clasificar el concepto de

resiliencia organizacional bajo tres perspectivas de orientación, interpretándolo: como una característica organizacional (algo intrínseco a la organización - tiene resiliencia), como un resultado de las actividades organizacionales (algo que produce - hace resiliencia), y la resiliencia como una medida representativa de su capacidad de tolerar perturbaciones (cuánto soporta - nivel de resiliencia).

Para los autores mencionados, la perspectiva de interpretar la resiliencia como una característica de una organización, la conceptualiza como una habilidad, capacidad o aptitud, relacionada con la forma en que una organización maneja los cambios, riesgos o adversidades internas y externas. Siguiendo esta lógica conceptual, la resiliencia se ha abordado como una propiedad que surge cuando la organización se enfrenta a algún tipo de contratiempo, necesidad de cambio o adaptación, o como un proceso de recuperación, ante una interrupción de sus actividades.

Según el estudio de Ruiz-Martín et al. (2018), la resiliencia, desde la perspectiva de lo que hace la organización, se relaciona con el mantenimiento del ajuste positivo bajo condiciones desafiantes, lo que resulta en el fortalecimiento de la organización. Las organizaciones resilientes son capaces de volver al nivel de rendimiento y alcanzar sus objetivos incluso ante acontecimientos perturbadores y, de este modo, la resiliencia puede tratarse como una medida de amplitud, que implica los medios por los que se puede estimar el límite tolerado por la organización, dentro del cual, puede seguir funcionando en condiciones desfavorables.

Para Barasa et al. (2018), la resiliencia se asocia generalmente a una propiedad emergente de los sistemas complejos, relacionada con la consecución de sus objetivos, destacando la capacidad de resistir, adaptarse y transformarse ante los desafíos. Los resultados obtenidos por Barasa et al. (2018), indican que la resiliencia puede ser tanto resultado de la planificación y preparación para futuras crisis (resiliencia planificada), como de la adaptación ante la adversidad y sus impactos (resiliencia adaptativa), comprensión convergente a la compartida por Annarelli y Nonino (2016) y Ruiz-Martín et al. (2018), de que la Resiliencia Organizacional es algo que hace la organización.

Para Aldana y Hernández (2019), la resiliencia es, en términos conceptuales, la respuesta organizacional a periodos turbulentos y de cambio en el entorno organizacional y, en este sentido, deriva de la capitalización de aprendizajes y experiencias durante la superación de crisis, dificultades y problemas, no limitándose a una actuación reactiva (recuperación) sino también proactiva, para anticiparse a las situaciones (reinención).

Para Alias et al. (2019), la resiliencia juega un papel crucial en la mejora del desempeño organizacional ante crisis, desastres u otras situaciones de adversidad, por lo que adoptan el concepto de resiliencia como la capacidad organizacional para predecir, planificar, reaccionar y ajustarse a los cambios incrementales y repentinos, con el objetivo de sobrevivir y prosperar. Los autores mencionados argumentan que la Resiliencia Organizacional es un concepto multidimensional y, como tal, requiere la existencia de un entorno propicio que facilite su desarrollo, basado en la capacidad de los individuos y grupos que actúan frente a los retos con flexibilidad y creatividad y, en este contexto, se puede medir este potencial.

A la luz de las diferentes concepciones mencionadas anteriormente, es posible vislumbrar la diversidad de perspectivas utilizadas para abordar el tema de la Resiliencia Organizacional, y la dispersión provocada por la amplia gama de resultados. Por lo tanto, las perspectivas obtenidas en la literatura pueden describirse mejor en términos de un marco referencial, basado en los parámetros y atributos enumerados en la Tabla 11, que fueron sistematizados en diferentes dimensiones para clasificar las características y atributos asociados al estudio y conceptualización de la resiliencia en las organizaciones.

Tabla 11 - Dimensiones de análisis y enfoque de la resiliencia en las organizaciones

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS
Perfil y Comportamiento	<p>1- Organizaciones activas o reactivas– Gittell et al. (2006), Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011), Aldana y Hernández (2019);</p> <p>2- Organizaciones dinámicas o incrementales– Ruiz-Martin et al. (2018);</p> <p>3- Organizaciones fijas o adaptativas– Hamel y Välikangas (2003), Lengnick-Hall y Beck (2003), Sutcliffe y Vogus (2003), Medina (2012), Välikangas y Romme (2012), Ruiz-Martin et al. (2018), Aldana y Hernández (2019), Goldschmidt et al. (2019).</p>
Estructura Organizacional	<p>1- Resiliencia a nivel operativo y estratégico –Välikangas yRomme (2012), García y Domínguez (2013), Ruiz-Martin, López-Paredes y Adolfo (2018), Gutiérrez <i>et al.</i> (2019);</p> <p>2- Resiliencia de la organización, resiliencia de las personas en la organización–Horne (1997), Horney Orr (1998), Mallack (1998), Sutcliffe y Vogus (2003), Lengnick-Hall y Beck (2003), Denhardt y Denhardt (2010), Lengnick-Hall et al. (2011, p. 244), Goldschmidt et al. (2019).</p>
Componentes	<p>1- Capacidades, habilidades en procesos organizacionales – Hamel y Välikangas (2003), Lengnick-Hall y Beck (2003), Sutcliffe y Vogus (2003), Medina (2012), García y Domínguez (2013), Raasch, Silveira-Martins, Gomes (2017), Mzid (2017), Ishaky Williams (2018), Aldana y Hernández (2019), Goldschmidt et al (2019), Gutiérrez et al. (2019);</p>

	2- Mecanismos o dimensiones de enfrentamiento –Horne y Orr (1998), Mallack (1998), Sutcliffe y Vogus (2003), Lengnick-Hall et al. (2011, p. 244), Välikangas y Romme (2012), Aldana y Hernández (2019), Goldschmidt et al. (2019).
Desarrollo	1- Oportunidades, ajuste positivo, fortalecimiento de la organización, capitalización y aprendizaje con las crisis – Horne (1997), Horne y Orr (1998), Mallack (1998), Sutcliffe y Vogus (2003), Lengnick-Hall et al. (2011, p. 244), Välikangas y Romme (2012), Ruiz-Martin et al. (2018), Aldana y Hernández (2019), Goldschmidt et al. (2019); 2-Dominio cognitivo, comportamental, contextual, capital social, red de recursos y clima creativo organizacional – Nonaka yTakeuchi (2004), Lengnick-Hall y Beck (2005), Lengnick-Hall et al., (2011, p. 244), Ruiz-Martin et al. (2018), Alias et al. (2019), Ferreira, Nunes y Santos (2020).
Evaluación y medición	1-Condición circunstancial o permanente, factor adquirido o desarrollado –Raasch et al. (2017); 2- Medida representativa de tolerancia a disturbios - Ruiz-Martin et al. (2018).

Fuente: Elaboración propia

El marco referencial presenta de forma sistematizada el enfoque temático de diferentes autores, reunidos según perspectivas conceptuales, para describir la resiliencia de las organizaciones bajo sus múltiples dimensiones de análisis, y situar las principales características de los enfoques conceptuales asociados a ellas. La perspectiva de la dimensión Perfil y Comportamiento, implica la descripción de que la resiliencia varía en las organizaciones, permitiendo organizar o clasificar en características, específicamente, por la forma, postura o enfoque que adoptan frente a los cambios o amenazas.

La dimensión de Estructura Organizativa, trata de la difusión del enfoque por diferentes partes complementarias, como forma de implementar la resiliencia en la respuesta y superación de las amenazas. La dimensión Componentes involucra elementos que se consideran representativos o conceptualmente relacionados con la resiliencia, relevantes para que la organización logre el éxito ante el cambio, la adversidad o las condiciones no deseadas y, por lo tanto, se consideran representativos de la forma en que una organización enfrenta los cambios, riesgos o adversidades internas y externas.

La dimensión Desarrollo sitúa los elementos, componentes o mecanismos de afrontamiento, así como sus antecedentes o consecuencias que representan la reacción o la dirección que se pretende reforzar o desarrollar en la organización, ante situaciones indeseables, disfuncionales o regresivas. La dimensión Calibración y Medición trata de la identificación de la medida límite o la capacidad de una organización para seguir operando ante acontecimientos desfavorables, así como de los métodos y modelos adecuados para identificar estos parámetros. Hollnagel (2010), aborda la existencia de un conjunto de componentes o

comportamientos, que representan capacidades asociadas a la resiliencia a nivel organizativo, que pueden utilizarse para describir las características de una organización resiliente. Dichos elementos pueden recogerse de la literatura, junto con sus atributos, y presentarse, como se indica en la Tabla 12, para estudiar su asociación con el desarrollo de la Resiliencia Organizacional.

Tabla 12 -Componentes y atributos asociados al desarrollo de la Resiliencia Organizacional

COMPONENTE	ATRIBUTO
Adaptabilidad	Capacidad para restablecerse y ajustarse al entorno cambiante, garantizando la funcionalidad de la organización en condiciones operativas cambiantes; capacidad para adaptarse a nuevas situaciones con soluciones innovadoras;
Agilidad	Capacidad para cambiar rápidamente, desarrollar y aplicar movimientos competitivos y rápidos que permitan al sistema reorganizarse;
Aprendizaje Organizacional	Comprensión global de la organización y de las relaciones entre las partes que la componen, que engloba su concepción en una perspectiva sistemática; creación de capacidades internas en la organización que le permitan adaptarse al entorno y afrontar tanto la situación actual como el futuro;
Cohesión	Capacidad de mantener relaciones y vínculos unificadores entre los elementos de la organización, sin obstaculizar la fluidez necesaria en la búsqueda de la adaptabilidad;
Comunicación y relaciones	Iniciativa para fomentar relaciones respetuosas con las partes interesadas y crear canales de comunicación eficaces que permitan a la organización operar con éxito durante situaciones de crisis o emergencia;
Conectividad	Capacidad de integración de la propia organización y de la organización con los socios, proveedores y clientes; conocimiento de las partes interesadas y del entorno que rodea a la organización; implica la comparación no sólo con los competidores, sino con empresas de otros sectores de actividad;
Confiabilidad	Capacidad para mantener la seguridad y el funcionamiento normal de la organización, incluso ante situaciones imprevistas;
Diversidad	Capacidad de mantener múltiples comportamientos, como recursos de respuesta redundante, útil incluso ante escenarios imprevistos.
Eficiencia	Capacidad para buscar continuamente el mejor rendimiento con el menor consumo de recursos, independientemente de las circunstancias.
Flexibilidad y cambio	Capacidad de la organización para reestructurar y cambiar en respuesta a nuevas presiones; capacidad para responder a las perturbaciones con nuevos aprendizajes;
Innovación y creatividad	Fomentar y reconocer constantemente la innovación y la creatividad; promover la generación y evaluación de nuevas ideas como clave para el rendimiento futuro de la organización;
Inteligente y reflexiva	Una organización en la que las personas es libre, responsable, competente y funcionan en una relación de confianza, empatía y solidaridad; se refiere a

	organizaciones vivas, dialécticas y dinámicas cuyo funcionamiento tiende a imitar el del propio cerebro que es altamente democrático y resistente.
Liderazgo	Capacidad de influir a diferentes niveles, observándose tanto en su totalidad como en las partes de una organización; involucra características individuales y sistémicas; promueve la alineación de la conducta, coherente con la misión y los valores de la organización, permitiendo y fomentando la participación de todos;
Medición del éxito	Capacidad de la organización para cumplir su propósito durante un periodo de tiempo estipulado; implica la medición del nivel de liderazgo y abarca diferentes niveles organizativos, la cultura, la gestión de riesgos y la dirección;
Rapidez de respuesta	Capacidad de saber responder a las interrupciones y perturbaciones regulares e irregulares; mecanismo de ajuste normal de la organización;
Renovación	Capacidad para trazar el futuro y no defender el pasado, de modo que, las circunstancias imprevistas se vean como retos y oportunidades en la organización;
Tolerancia	Capacidad de sobrevivir a las interrupciones del funcionamiento normal de la organización, manteniendo o soportando los cambios si afectan a los recursos o a las inversiones;
Toma de decisiones	Capacidad de transferir las decisiones a la(s) persona(s) más experta(s), en función del problema y en el transcurso del tiempo, promoviendo la gestión de contingencias;
Transformación	Capacidad para desarrollar la motivación, la descentralización y el coraje, a través de los modelos de gestión, las personas, los sistemas de información y el estilo de liderazgo; desarrollo de una cultura responsable y comprometida, reorganización de las jerarquías, definición de objetivos más ambiciosos.

Fuente: Fiksel (2006), Gittel *et al* (2006), Hollnagel (2010), Denhardt y Denhardt (2010), Erol, Sauser y Mansouri (2010), Raasch et al. (2017), Ruiz-Martin et al. (2018).

A partir de los autores mencionados, se entiende que no existe una lista exhaustiva de las características de la resiliencia, dada la propia dinámica de producción del conocimiento científico, sin embargo, hay elementos suficientemente consolidados en la literatura, que son los más citados en las publicaciones que abordan las características de la Resiliencia Organizacional. Además, se observa que estos elementos no son mutuamente excluyentes, y pueden interactuar de forma interdependiente para promover o potenciar el desarrollo de la resiliencia en la organización.

Según Lengnick-Hall y Beck (2005), así como, Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011), Annarelli y Nonino (2016) y Linnenluecke (2017), la resiliencia es una capacidad esencial para las organizaciones en el afrontamiento proactivo de adversidades y eventos inesperados, especialmente para aquellas que operan en entornos inestables. Por lo tanto, las organizaciones resilientes deben ser adaptables y pueden absorber los cambios y las perturbaciones, de naturaleza interna o externa, porque son flexibles y se ajustan al contexto rápidamente. Al ser conectivos, integran a los individuos a la organización y a la información, siendo más sensibles a las variaciones del entorno y a la comprensión de las partes interesadas.

Para los citados autores, la resiliencia es fundamental para la renovación de las organizaciones y, por tanto, implica la adaptabilidad al cambio, la visión o el sentido de urgencia, la creatividad y la innovación en la gestión, la capacidad de improvisación, el hacer frente a situaciones imprevistas utilizando los recursos disponibles, así como la promoción del aprendizaje, su síntesis y el compartir el conocimiento construido.

Así, con base en Rodríguez, Luna Álvarez y Luna Álvarez (2020), se entiende que en la actualidad la Resiliencia Organizacional es más que un constructo, es una gran herramienta que ofrece una ventaja competitiva al equipo de trabajo y por ende a las organizaciones, para atravesar situaciones que provocan frustración y resistencia, de manera positiva, convirtiendo cada dificultad en una oportunidad de crecimiento.

Barasa et al. (2018) consideran que la resiliencia se asocia generalmente a una propiedad emergente de los sistemas complejos relacionada con la consecución de sus objetivos, destacando la capacidad de resistir, adaptarse y transformarse ante los desafíos. Los principales factores identificados como influyentes en la resiliencia fueron los recursos materiales, la preparación y la planificación, la gestión de la información, las vías alternativas y la redundancia, los procesos de gobernanza, las prácticas de liderazgo, la cultura organizativa, el capital humano, las redes sociales y la colaboración, la motivación y el compromiso de los empleados.

En su estudio empírico sobre los antecedentes de la Resiliencia Organizacional, Cotta y Salvador (2020) presentan evidencias de que el desempeño de los directivos influye en el compromiso de los individuos con las prácticas de resiliencia organizacional, al encontrar que la integración de la información y el conocimiento está positivamente relacionada con la extensión de la red de contactos personales del directivo dentro de la organización, y esta relación se evidencia con mayor fuerza en las organizaciones con estructuras formales, donde los cargos tienen funciones claramente definidas.

En Ferreira et al. (2020), se entiende que las directrices o prácticas que influyen en la resiliencia de una organización varían, asumiendo diferentes características de acuerdo con su experiencia y propósito, tales como: el fortalecimiento del enfoque organizacional en las estrategias de respuesta; el establecimiento de un equilibrio entre la capacidad de planificar e improvisar los procesos; la implementación de estrategias para la gestión del conocimiento en las prácticas de gestión de riesgos; la promoción de la capacidad de anticipación; el desarrollo de la adaptabilidad; la promoción del intercambio de información y el intercambio de conocimientos; el estímulo de la eficiencia, la eficacia y el aprendizaje organizacional.

Según Nonaka y Takeuchi (2004), así como Ferreira et al. (2020), los procesos que influyen en el desarrollo de la Resiliencia Organizacional también dependen de las capacidades organizativas de respuesta y aprendizaje, que se logran a través de "procesos intraorganizacionales y de detección, anticipación y aprendizaje", y pueden describirse como "saber qué hacer, qué buscar, qué esperar y qué ha pasado". Esta percepción describe diferentes niveles de acción convergente e integración para el desarrollo de la Resiliencia Organizacional, según la comprensión de Lengnick-Hall et al. (2011), la misma está constituida por un conjunto de conocimientos, habilidades individuales y colectivas, rutinas y procesos organizacionales, a través de los cuales la organización se orienta y actúa para superar las adversidades.

2.2 El compromiso organizacional

En este subtema, se presentan preceptos teórico-empíricos sobre el concepto de Compromiso Organizacional, con el fin de señalar los parámetros conceptuales que lo caracterizan. Para los autores Pinho et al (2020), así como, Miyazaki y Videira (2020), el Compromiso Organizacional se constituye como un campo de estudio interdisciplinario, centrado en la dinámica de interacción y relación de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, así como la interacción de estos con la propia organización donde trabajan, con el fin de promover la reducción del absentismo, el aumento de la productividad y el rendimiento, entre otros beneficios.

Según Bastos, Siqueira, Medeiros y Siqueira (2008, p. 51), Oliveira y Costa (2015) y Pinho et al. (2020), las necesidades del sector público y privado, ante las demandas impulsadas por los constantes cambios globales, han estimulado la realización de trabajos científicos en el área del Compromiso Organizacional, incluso en la Administración, donde este tema ha estado cada vez más presente.

Según Meyer y Allen (1997), el estudio del Compromiso Organizacional implica comprender las circunstancias en las que se desarrolla el compromiso (cuándo - antecedentes), y cómo contribuye a influir en las actitudes y comportamientos (cómo - consecuentes). En el ámbito de la gestión pública, estudios como los de Bandeira, Marques y Veiga (2000) demuestran las posibilidades de este constructo, aplicando las características de este locus de estudio.

Tal como lo entienden Bastos et al. (2008, p. 54), Oliveira y Costa (2015) y Bastos, Brandão y Pinho (2018) se ha mejorado la base conceptual del constructo Compromiso Organizacional, con la identificación de diferentes dimensiones o enfoques. Por lo tanto, lo que

distingue a los modelos son las diferentes características atribuidas a la naturaleza o al origen de la fuerza que impulsa el comportamiento, aunque su enfoque multidimensional puede generar una dispersión de conceptos y definiciones, que dificultan un enfoque unificado en la ciencia o en las organizaciones.

Según Sobral y Peci (2013, p. 307), así como, Oliveira y Costa (2015), el enfoque multidimensional se basa en la existencia de diferentes vínculos existentes entre el individuo y la organización, que se diferencian de acuerdo con la forma en que se desarrolla y sostiene. Este vínculo influye en la permanencia de un individuo en una organización, en la adhesión del individuo al trabajo y también en la forma en que se relaciona con la organización.

Autores como Bastos et al. (2013), Souza y Marques (2014), Oliveira y Costa (2015), así como Pinho et al. (2020), comparten este entendimiento y entienden como deseable la profundización en estos estudios, debido a que los resultados apuntan a una gama de beneficios derivados del Compromiso Organizacional, entre los cuales, el desarrollo de comportamientos y resultados favorables al incremento productivo, el desempeño positivo, entre otros aspectos que responden a las necesidades en las organizaciones actuales.

Aunque el concepto de compromiso aún está en construcción, autores como Medeiros et al. (2003), Pinho y Bastos, (2014), Oliveira y Costa (2015), Jesus y Rowe (2017), así como, Pinho et al. (2020), destacan la atención prestada internacionalmente por la academia al modelo tridimensional propuesto por Meyer y Allen (1991; 1997), señalándolo como el más utilizado en el estudio del Compromiso Organizacional en la literatura científica y, por lo tanto, su base teórica es traída al contexto de este estudio. La base multidimensional propuesta en el modelo considera al Compromiso Organizacional como un estado psicológico formado por la conexión de vínculos que, aunque son independientes y se articulan con diferentes intensidades, tipos o niveles de combinación, forman su conjunto.

Según Camargo y Goulart Junior (2018), las diferentes categorías de Compromiso Organizacional descritas en la Tabla 13, deben ser entendidas como componentes, reforzando la afirmación predominante de multidimensionalidad del constructo, según las bases afectivas, normativas y de continuación, también tratada como instrumentales.

Tabla 13 - Estructura conceptual del modelo de Meyer y Allen (1997)

BASE DEL COMPROMISO	CONCEPTO	DEFINICIÓN
Afectiva	El compromiso como apego (<i>affective commitment</i>), o afecto hacia la organización;	Trata de las necesidades individuales y se relaciona con factores como su percepción de equidad y participación en la organización; el deseo de permanecer.

Normativa	El compromiso como obligación (<i>normative commitment</i>);	Se refiere a los vínculos sociales y se manifiesta en factores como la percepción del deber y la lealtad a la organización; el deber de permanecer.
Instrumental	Compromiso como coste percibido (<i>continuance commitment</i>), asociado a la permanencia en la organización;	Se trata de una percepción impulsada racionalmente, y en ella intervienen factores como los beneficios y los costes asociados a la permanencia o no de la organización; necesidad de permanecer.

Fuente: Allen y Meyer (1990; 1996), Meyer y Allen (1991; 1997, p. 41-60), Rego (2003, p. 27), Bastos *et al.* (2008, p. 54).

Según Bastos et al. (2008), Oliveira y Costa (2015), las bases del constructo Compromiso Organizacional en Meyer y Allen (1997), proporcionan una perspectiva actitudinal para la naturaleza de los vínculos establecidos por los individuos con sus organizaciones, que corresponden a los componentes afectivo, normativo e instrumental.

La perspectiva del compromiso de base afectiva se refiere al deseo o apego del individuo a la organización, a factores como la equidad y la participación y, para Siqueira y Gomide Junior (2014), los estudios sobre el compromiso revelan que su base afectiva está vinculada a consecuencias positivas, como menores tasas de rotación, ausentismo e intención de rotación, así como mejores indicadores de desempeño laboral, incluyendo una alta productividad.

El compromiso de base normativa refleja un sentimiento de obligación o deber de permanencia, que condiciona la actuación del individuo, que pasa a actuar de forma que manifieste esta convicción en su comportamiento y en sus relaciones sociales en la organización.

Este compromiso está relacionado con la satisfacción y el apoyo en el trabajo, la identificación del individuo con los valores de la organización, la confianza y la identificación del individuo con los líderes, las políticas de recursos humanos que valoran y reconocen la contribución, teniendo un efecto positivo en el comportamiento deseable, como un mejor rendimiento y una menor intención de rotación.

La base instrumental del Compromiso Organizacional está influenciada por la percepción del individuo respecto a la inversión y los beneficios conseguidos en la organización, percibiéndolos como costes al permanecer o abandonar la organización con la que se relaciona. Por lo tanto, el individuo siente que no tiene más opciones alternativas que seguir vinculado a la organización, considerando que los sacrificios personales que conlleva el despido son mayores que los beneficios. Siqueira y Gomide Junior (2014), así como Jesus y Rowe (2017) señalan que las consecuencias del compromiso instrumental incluyen, en general,

menores niveles de motivación y rendimiento en el trabajo, niveles moderados de satisfacción, implicación con el trabajo y compromiso con la organización.

Dentro de los estudios relacionados con el tema, están los dedicados a la sistematización de la evidencia empírica disponible en la literatura científica, como las revisiones sistemáticas de la literatura de Camargo y Goulart Junior (2018), Pinho et al. (2020) que, en línea con Camargo y Goulart Junior (2018), señalan el predominio de estudios relacionados con los antecedentes o predictores del compromiso, como las oportunidades de crecimiento y progreso.

El trabajo de Hackman y Oldham (1975) ya sugería que las características del trabajo, cuando se consideran más complejas o enriquecedoras, producen un mayor compromiso, corroborándose posteriormente en investigaciones, como la realizada por Cançado, Moraes y Silva (2006), que la remuneración, la formación, la educación y, con mayor intensidad, la gestión del conocimiento, están más fuertemente correlacionadas con las dimensiones afectiva y normativa del compromiso, aunque también se relacionan con menor intensidad con la base instrumental del compromiso.

Tratando específicamente de la interacción docente en la actividad educativa, los autores del estudio Oliveira, Carvalho y Carrasqueira (2020) afirman que las prácticas relacionadas con los intercambios pedagógicos y el aprendizaje colectivo contribuyen al compromiso organizativo, influyendo en la cohesión del equipo e influyendo en la calidad del trabajo en la escuela. Meyer y Allen (1997, p. 41-65), detallan los antecedentes de cada uno de los componentes del modelo tridimensional del compromiso, que pueden entenderse resumidos en la Tabla 14.

Tabla 14 - Antecedentes de los componentes del Compromiso Organizacional

COMPONENTE	ANTECEDENTE	DESCRIPCIÓN
Afectivo	Las características personales del individuo, su percepción hacia las características de la organización y las experiencias en el trabajo.	Desarrollado en ambientes de trabajo donde el individuo considera que tiene apoyo, protección, equidad y percibe su trabajo como una contribución relevante para la empresa.
Normativo	La percepción de los intercambios relacionales entre el individuo y la organización.	Se relaciona con la iniciativa de respuesta individual y la motivación del individuo, que, permanecer en la organización es lo correcto y ético.
Instrumental	La percepción de la transferencia de las inversiones que el empleado hace en la organización y las alternativas (o la falta de ellas) de dejar la organización, los intercambios económicos.	Se refiere a la percepción que tiene el individuo de las oportunidades de trabajo disponibles teniendo en cuenta las competencias, la formación y la capacitación profesional, las prestaciones,

		la jubilación, el estatus y la seguridad obtenida en el trabajo actual.
--	--	---

Fuente: Allen y Meyer (1990; 1996), Lee, Ashford, Walsh y Mowday (1992), Whitener yWalz (1993), Withey (1988).

El estilo de liderazgo también está relacionado con los antecedentes del compromiso, según el estudio de Sá y Lemoine (1998), mientras que Bastos y Costa (2005), señalan la asociación existente entre el enfoque en el trabajo y el compromiso de base afectiva, y el enfoque en la organización y el carácter instrumental.

Para Nazir, Qun, Hui y Shafi (2018), el compromiso afectivo se asocia con un sentido de pertenencia, que generalmente, se traduce en una mayor implicación del individuo en las actividades de la organización, y en una mayor eficiencia en la consecución de los objetivos de la empresa.

El estudio de Pilati y Borges-Andrade (2005), así como, Oliveira y Costa (2015), indican que la disponibilidad de la formación, el apoyo a la formación, el entorno de la formación y los beneficios percibidos en la formación se correlacionaron significativamente con el compromiso afectivo y normativo, mientras que los beneficios percibidos de la formación, se correlacionaron significativamente con el compromiso instrumental.

Oliveira y Costa (2015), exponen la relación entre el Compromiso Organizacional y las prácticas y la política de gestión de personas en el sector público, destacando como antecedentes del compromiso, factores como la estructura organizativa, el entorno social, el nivel educativo, la edad y el estado civil.

También consideran que la percepción de las oportunidades de crecimiento y progreso son mejores predictores del compromiso organizativo que el entorno social y la política salarial.

Leal, Costa, Cabral, Santos y Pessoa (2015) encontraron que en una institución educativa, el compromiso afectivo está relacionado con la satisfacción laboral, y obtuvieron evidencia de que los servidores con menos tiempo de servicio tienden a estar menos comprometidos, lo que puede impactar en el ausentismo y la rotación. Un hecho similar fue identificado por Dogar (2014), que el compromiso afectivo e instrumental aumenta según la edad y la experiencia profesional.

En cuanto a los aspectos sociodemográficos, Ceribeli, Torres y Franco (2017) encontraron mayores niveles de compromiso de base afectiva y normativa entre los individuos de mayor edad, casados, con hijos y con menor educación, así como que el compromiso de base instrumental es mayor entre las mujeres.

Según Souza y Marques (2014, p. 4), Camargo y Goulart Junior (2018), si bien es importante entender los factores previos al comportamiento, que motivan al individuo a manifestar y mantener la actitud de compromiso dentro de las organizaciones, también son relevantes los estudios relacionados con las consecuencias del compromiso, tanto a nivel organizacional como en los propios individuos. Así, las principales consecuencias y sus descripciones se enumeran en la Tabla 15, habiendo sido seleccionadas en función de su recurrencia en los trabajos investigados.

Tabla 15 - Principales consecuencias del compromiso organizacional

CONSECUENCIA	DESCRIPCIÓN
Intención de permanecer en la organización	Implica aspectos relacionados con el mantenimiento o la retención de talentos, la intención de rotación, la rotación o permanencia en la carrera, la satisfacción en el trabajo.
Comportamiento Proactivo	Está relacionado con la iniciativa de respuesta individual, la motivación del individuo para actuar con su propia iniciativa hacia los objetivos.
Impacto en el entrenamiento	Se trata del interés por aplicar la formación en el trabajo, por obtener y compartir información y conocimientos.
Prácticas Intraempreedoras	Implica elementos relacionados con la búsqueda de la innovación en el ámbito de las actividades y los procedimientos.
Calidad de Vida en el Trabajo	Se relaciona con el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y en relación con las prácticas organizativas; el equilibrio trabajo-familia, la disminución del absentismo.
Intenciones de colaboración y cohesión con el equipo	Se trata de establecer interacciones personales más saludables, el apoyo de los empleados y el rendimiento del liderazgo; la satisfacción de los usuarios con los sistemas de información, la cooperación, el altruismo, la aquiescencia y la satisfacción laboral.
Intenciones de dedicación a la organización	Se relaciona con la atribución de un significado más positivo al trabajo y al aprendizaje organizativo; la búsqueda continua de una mayor productividad y eficiencia.
Intenciones de sacrificio para la organización	Implica aspectos relacionados con el conflicto en el trabajo, el equilibrio entre demandas y expectativas dentro y fuera del trabajo.
Compromiso en la realización del trabajo	Implica una mejora del rendimiento; un mayor rigor en la actuación y una comunicación orientada a la mejora del rendimiento.
Comportamientos deseables en el entorno laboral	Se refiere a la incorporación de actitudes como la dedicación, el compromiso extra, el rendimiento de calidad, la asistencia y la productividad, en las prácticas de los individuos.
Comportamientos de ciudadanía organizativa	Comportamiento que representa un rendimiento positivo en el trabajo, asociado a un mayor comportamiento moral, altruismo y cumplimiento.
Calidad en la labor docente	Mejora de las prácticas de enseñanza-aprendizaje; búsqueda de la mejora continua de las actividades.
Cumplimiento de metas	Se refiere al compromiso de alcanzar objetivos específicos y organizativos.
Aprendizaje organizacional	Capacidad para contribuir a que el conocimiento se desarrolle y se comparta dentro de la organización.

Comunicación	Voluntad de que haya una mayor eficacia en los procesos de comunicación de la organización.
La motivación en la práctica docente	Construcción y mejora de una visión crítica de la realidad; compromiso con la calidad de los resultados.
Capacidad para modificar la práctica docente	Capacidad de modificar las prácticas docentes ante las complejidades y exigencias educativas; predisposición a la adopción de nuevas tecnologías; orientación a los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Fuente: Rego (2003, p. 26), Kwon y Banks (2004), Carmargo y Goulart Júnior (2018), Pinho et al. (2020).

Según Medeiros et al. (2003), la clasificación de los elementos puede diferir o complementarse en función de las particularidades del contexto fáctico y del modelo teórico de interpretación, así como de la importancia y el significado atribuido por los implicados, por ejemplo, en las instituciones públicas y privadas, donde el compromiso puede variar en función del vínculo efectivo o temporal con la organización.

En el ámbito de la gestión pública, tratándose específicamente de una institución educativa, Geleski et al. (2016), concluyeron que cuanto más comprometidos están los individuos, mayores son las posibilidades de que se produzca el aprendizaje organizacional, corroborando lo entendido por Silva y Custodio (2014), quienes identificaron que el compromiso contribuye a mejorar el desempeño y los resultados organizacionales, recomendando la articulación en el ámbito de la gestión de personas, de los objetivos organizacionales y las expectativas de los individuos.

Flauzino y Borges-Andrade (2008) y Rowe y Bastos (2009) destacan la relación del compromiso organizacional con la intención de rotación o la propia rotación, con el desempeño individual, con el logro de las metas y objetivos organizacionales y el aprendizaje organizacional.

Grillo Rodrigues (2020) afirma que un alto nivel de Compromiso Organizacional se relaciona con mayores niveles de productividad y motivación y, en el caso específico de las organizaciones docentes, estos vínculos son esenciales para la construcción de la relación enseñanza-aprendizaje y la visión crítica de la realidad. Según Pinho et al. (2015), el Compromiso Organizacional resulta en el aumento de la motivación, la participación y el compromiso, siendo recomendada la gestión del compromiso para estimular resultados y rendimientos positivos en la organización.

Para Oliveira y Costa (2015), así como para Pinho et al. (2020), el Compromiso Organizacional es importante porque los altos niveles de compromiso conducen a resultados organizacionales favorables, y señalan que éste está relacionado negativamente con la rotación, el ausentismo y el comportamiento contraproducente, y positivamente con la satisfacción

laboral, la motivación, los comportamientos de ciudadanía organizacional y el desempeño laboral.

Los bajos niveles de Compromiso Organizacional también son asociados por estos autores con un menor comportamiento moral, altruismo y cumplimiento, además de destacar la influencia que pueden ejercer en otras instancias de la organización, especialmente en el caso de los profesores, ya que pueden afectar a las prácticas de enseñanza-aprendizaje.

Borges-Andrade, Cameschi y Xavier (1990), mencionan que los efectos del Compromiso Organizacional implican cooperación, altruismo, aquiescencia y satisfacción laboral. Según Almeida y Batista (2013), el nivel de Compromiso Organizacional en el contexto de los profesores, se asocia positivamente con los cambios en la práctica docente, incluyendo la adopción de nuevas tecnologías, y con el resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En su estudio sobre el Compromiso Organizacional de los profesores, Crosswell y Elliott (2004), ya habían observado la fuerte relación entre el nivel de compromiso de estos profesionales con la modificación de sus prácticas docentes ante las complejidades y exigencias educativas y, en consecuencia, la influencia del Compromiso Organizacional de los profesores con la calidad y el resultado de su actividad.

Siguiendo este entendimiento, es evidente que el compromiso de los profesores es aún más relevante en el contexto actual, en vista de las adaptaciones necesarias para superar los retos desencadenados o intensificados con la pandemia de Covid-19.

Tomazzoni y Costa (2020) abordaron la relación entre el Compromiso Organizacional y el desempeño colectivo en el trabajo, señalando las variables asociadas a la influencia del compromiso en el desempeño, identificando que el Compromiso Organizacional influye en la consecución de metas, en la búsqueda de los objetivos de la organización, en la preocupación tanto por el proceso como por los resultados, en el mayor compromiso personal con la organización, en el mayor desempeño grupal y en la mejor orientación hacia la satisfacción del cliente.

No obstante, estos resultados, las conductas de desempeño también pueden estar asociadas al compromiso normativo e instrumental, implicando el cumplimiento de obligaciones, el logro de metas y la obtención de resultados, sin embargo, requiriendo un mayor apoyo e inversión por parte de la organización y, estando más frecuentemente asociadas a resultados que no promueven el desarrollo de los individuos ni de las organizaciones.

Esta percepción es compartida por Du, Huang, Huang y Chang (2019), quienes identificaron asociación entre el compromiso normativo y el desempeño ante la socialización

en el trabajo, así como, Alrowwad, Almajali, Masa'deh, Obeidat y Aqqad (2019), quienes identificaron que la dimensión instrumental del compromiso se relaciona positivamente con el desempeño organizacional en las organizaciones jordanas.

2.3 Compromiso organizacional y resiliencia en el contexto de los desafíos contemporáneos de las escuelas públicas.

El objetivo de este subtema es discutir el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional en el contexto de las peculiaridades de la escuela pública, introduciendo elementos teóricos y empíricos sobre el contexto actual de la escuela pública, especialmente en relación con la pandemia del Covid-19 y las demandas relacionadas con la implementación de la Base Curricular Nacional Común (BNCC).

Según Vieira y Seco (2020), es ampliamente conocido que la pandemia causada por el Covid-19 afectó a diferentes instancias de la vida humana, causando una profunda conmoción compartida entre las naciones.

A pesar de los impactos conocidos de esta situación, el reto al que se enfrentan las organizaciones en este escenario sigue siendo de gran incertidumbre, lo que representa uno de los principales factores de complicación de las actividades, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas.

En cuanto a las escuelas públicas, Almeida y Alves (2020a) señalan que, además de hacer frente a los efectos generales derivados de esta situación de calamidad pública, también se enfrentan a desafíos específicos, procedentes de la aplicación de las medidas de afrontamiento y de los cambios provocados por ellas.

Las consecuencias derivadas de esta situación imprevista, que implican desde el cierre de escuelas hasta la suspensión de las clases, provocan amplios y profundos desafíos compartidos por todas las escuelas brasileñas, enfrentando su resiliencia organizativa ante la necesidad de una rápida adaptación para superar las contingencias y la continuidad de las actividades de enseñanza.

Monteiro (2020) ofrece un registro de los impactos de la pandemia causada por el Covid-19, enumerando las medidas de enfrentamiento adoptadas por el Ministerio de Educación (MEC) en Brasil y sus repercusiones dentro de las escuelas públicas.

El citado autor destaca algunas reflexiones sobre la complejidad del tema, que implican (1) la falta de estructuración de los sistemas educativos para implementar la enseñanza a distancia; (2) la falta de acceso de una parte del alumnado a los medios necesarios para

participar en este formato de enseñanza; (3) la dificultad de las familias para entender su papel en este nuevo contexto, y sus limitaciones para ayudar a sus hijos en el proceso de enseñanza-aprendizaje; (4) la falta de parámetros y directrices precisas para la preparación técnica de las escuelas, y para la elaboración y desarrollo de sus propuestas pedagógicas.

A tales observaciones se añade la comprensión de Knop (2017), Modelski, Giraffa y Casartelli (2019, p. 14) y la información proporcionada por Cetic.br (2018), en relación con la precariedad y, en algunos casos, la inexistencia de infraestructura para el uso o el acceso a Internet, de equipos adecuados para la mediación del aprendizaje por la plataforma web en la residencia de muchos estudiantes, así como, las limitaciones que implican la tecnología disponible para los profesores para realizar la modalidad de aprendizaje a distancia.

A pesar de las condiciones mencionadas, Santana y Sales (2020), así como Moreira, Henriques y Barros (2020), también consideran la dificultad de profesores y alumnos para incorporarse a esta modalidad de enseñanza, debido a la falta de fluidez digital agravada por la ausencia de un periodo de adaptación o formación que apoye la transposición didáctica.

Sin embargo, con base en Vieira y Seco (2020), se entiende que muchas de estas limitaciones ya eran conocidas y se intensificaron dramáticamente, porque la mediación digital fue inicialmente pensada como un complemento, no como un reemplazo de la interacción cara a cara.

Los principales retos se resumen en la Tabla 16, y se presentan junto con los atributos necesarios para la conformación de las escuelas al nuevo contexto de incertidumbre que supone la enseñanza en modo remoto.

Tabla 16 - Retos y atributos para el nuevo contexto organizativo del aprendizaje a distancia

PRINCIPALES DESAFIOS	ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES REQUERIDOS
Capacidad para promover la generación y el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizativo y la innovación.	Desarrollo de habilidades autorales y competencias digitales en los profesores, estableciendo procesos más innovadores y dinámicos en las relaciones entre profesores y alumnos; supone la ruptura de principios, creencias y actitudes propias de la escuela tradicional.
Autonomía para pasar del formato de enseñanza a distancia de emergencia a los mecanismos propios.	Adoptar estrategias y metodologías que dialoguen con la realidad del centro, adecuadas a los límites y posibilidades de la comunidad escolar, para garantizar el acceso, la participación y el aprendizaje de todos los alumnos.

Fuente: Almeida y Alves (2020a, 2020b); Azevedo (2020); Carvalho (2020); Camacho, Joaquim, Menezes y Sant'anna (2020); Couto, Couto y Cruz (2020); Gonçalves (2020); Monteiro (2020); Moreira et al. (2020); Santana y Sales (2020).

Los estudios recabados muestran que la adaptación al modelo de enseñanza a distancia y la estructura de mediación tecnológica son dos aspectos centrales en torno a los cuales se estructuran los retos.

Las dificultades resultantes implican aspectos relacionados con la formación del profesorado, el dominio de las competencias digitales y el replanteamiento de las prácticas pedagógicas tradicionales ante los nuevos recursos tecnológicos, el apoyo o la tutoría de los alumnos y su adaptación al contexto de la nueva práctica de aprendizaje.

No obstante, también se insta a las escuelas a equilibrar las condiciones de acceso y participación al aprendizaje efectivo de los estudiantes, en el contexto de la implementación de la Base Curricular Nacional Común de Brasil (BNCC), documento que establece la estructura esencial de aprendizaje que los estudiantes deben atender a lo largo del período escolar (Brasil, 2018).

Este acto normativo se implementó en varias etapas, entre los años 2018 y 2019, periodo en el que las redes estatales de educación y las escuelas públicas realizaron el reajuste de sus currículos escolares, por lo que, este nuevo lineamiento estaría vigente para la educación básica en el año 2020 y, para la secundaria, en el 2021. (Brasil, 2018). La aplicación del BNCC provocó la revisión de los planes de estudio, la creación o el cambio de los proyectos pedagógicos, los ajustes en la formación del profesorado, en los materiales de uso didáctico y en las evaluaciones externas del rendimiento escolar. (Brasil, 2018).

Sin perjuicio de los objetivos pedagógicos de las escuelas, la implementación del BNCC requiere de su estructura organizativa, la capacidad de permitir la participación efectiva de la comunidad escolar, el desarrollo o la modificación de procesos y directrices, con el fin de promover la aplicación efectiva de la norma vigente (Brasil, 2018). La Tabla 17 muestra los principales retos y atributos organizativos que se exigen a las escuelas para actuar ante los impactos provocados por la implantación del BNCC, tal y como se propone en Carvalhêdo (2020).

Tabla 17 - Situaciones relacionadas con la aplicación del BNCC

PRICIPALES DESAFIOS	ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES REQUERIDOS
Desarrollar la autonomía, para la formación del sentido del contexto escolar	Promover la acción personal y colectiva con autonomía, responsabilidad, flexibilidad, resiliencia y determinación, tomando decisiones basadas en principios éticos, democráticos, inclusivos, sostenibles y solidarios.
Organizar, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las acciones desarrolladas	Establecer medios para la construcción del conocimiento, así como procesos comunicativos que impliquen la comprensión y el uso de las tecnologías de la información; fomentar las relaciones éticas de trabajo,

	el autoconocimiento y el autocuidado, el diálogo y la resolución de conflictos.
Compromiso de operacionalizar el cambio y el desarrollo.	Concienciar a las personas afectadas por las decisiones institucionales para que ejerzan su derecho a participar en este proceso de toma de decisiones y tengan el deber de actuar para aplicarlas.

Fuente: Lück (2012, p. 48), Perez (2018, p. 24), Oliveira y Carvalhêdo (2019), Carvalhêdo (2020).

Considerando los desafíos y atributos exigidos a las escuelas en el contexto de la implementación del BNCC, Oliveira y Carvalhêdo (2019) destacan la centralidad de la dirección en el liderazgo del proceso dada su complejidad, y la necesidad de autonomía para movilizar la formación y el desarrollo junto al contexto concreto de la comunidad escolar.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este tema trata de los resultados obtenidos con la investigación, que se organizan en tres temas: el primero es un prólogo que caracteriza el escenario del estudio; el segundo es la caracterización del Compromiso Organizacional de los profesores, para identificar la intensidad y la naturaleza del compromiso predominante entre los profesores de los centros; el tercero es sobre la Resiliencia Organizacional de los centros, para señalar su grado y las características y comportamientos predominantes; el cuarto indica cómo se establece la relación entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional de los centros, para destacar los elementos clave que deben interpretarse a la luz del marco teórico.

3.1 Caracterización del entorno del estudio

Se realizó una breve caracterización de los encuestados siguiendo lo recomendado por Medeiros et al. (2003) y Oliveira y Costa (2015), quienes consideran que esta medida es relevante porque contribuye a orientar el análisis en vista de la teoría, especialmente en los estudios sobre el Compromiso organizacional, donde hay evidencia de que la naturaleza afectiva, normativa e instrumental del compromiso, presentan asociación con la edad, el estado civil, el tiempo de institución de los individuos, entre otros elementos sociodemográficos.

Las variables categóricas relacionadas con los profesores y sus respectivos datos se muestran en la Tabla 18, mencionando a continuación los aspectos más relevantes.

Tabla 18 - Análisis descriptivo de las variables categóricas de la base de datos de los profesores

Variables	%	
Escuela	EMEF Maria de Fátima Oliveira	3%
	EMEF Professor Dionísio Quintino	11%
	EMEF Professor Valdecir Sgarbi Filho	8%
	EMEI Altenir Tavares de Oliveira	6%
	EMEI Balão Mágico	12%
	EMEI Menino Jesus	8%
	EMEIEF Cora Coralina	8%
	EMEIEF Dina Sfat	5%
	EMEIEF João Batista Dias	11%
	EMEIEF Pequeno Príncipe	8%
	EPMEIEF Francisca Duran Costa	10%
	EPMEIEF José Veríssimo	10%
	Tiempo de servicio en la educación	Hasta 3 años
De 4 a 6 años		14,0%
De 7 a 9 años		18,2%
De 10 a 12 años		19,6%

	Más de 13 años	45,5%
Nivel máximo de formación académica	Especialización	84,6%
	Grado o tecnólogo	14,0%
	Maestría	1,4%
	No	1,4%
Participación en cursos o eventos de capacitación profesional en los últimos 3 años	Si	98,6%
	No	89,5%
Colocados en más de una escuela	Si	10,5%

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que una parte considerable de los profesores (45,5%) lleva más de 13 años trabajando en la educación, y la mayoría de los profesores (84,6%) ha añadido una especialización a su formación. La mayoría de los profesores (98,6%) ha participado en cursos o eventos de formación profesional en los últimos tres años, y sólo el 10,5% de los profesores trabajan en más de un centro.

La Tabla 19 presenta el análisis de las variables categóricas relacionadas con la escuela, sometidas a la apreciación de los respectivos gestores, abordándose a continuación los aspectos destacados.

Tabla 19 - Análisis descriptivo de las variables categóricas de la base de datos de los gestores

Variables	N	%
Esta escuela se caracteriza como:	Rural	2 16,7%
	Urbana	10 83,3%
Esta escuela atiende alumnos:	De nivel básico años iniciales y finales	2 16,7%
	De nivel básico solo años iniciales	5 41,7%
	Otra especificación	5 41,7%

Fuente: Elaboración propia

Se observó que la mayoría de las escuelas que respondieron (83,3%) se encuentran situadas en la región urbana y que una parte considerable de las instituciones con directores que respondieron (41,7%), atendían a los alumnos del nivel primario sólo en los primeros años. Los datos resumidos en este subtema se ampliarán en el curso del análisis, mientras se incorporan a la discusión de los resultados.

3.2 El compromiso organizacional de los profesores de la red pública municipal de Rolim de Moura

El propósito de este subtema es presentar los resultados del tratamiento estadístico que sustenta la medición del nivel de Compromiso Organizacional predominante en los docentes de escuelas públicas encuestados, además de inferir de los datos la intensidad y naturaleza

preponderante para luego promover el análisis de esta configuración frente a los atributos teóricos.

Inicialmente, se presentan los resultados del análisis descriptivo, los cuales se obtuvieron de acuerdo con el uso de la escala tipo Likert, establecida entre 1 y 5, siendo 1 asignado a Totalmente en desacuerdo y 5 asignado a Totalmente de acuerdo, con intervalos de confianza estrictamente inferiores a 3 (punto medio del intervalo) que muestran desacuerdo sobre el ítem, mientras que los intervalos estrictamente superiores a 3 indican acuerdo, y los intervalos que contienen el 3 no muestran acuerdo ni desacuerdo (imparcialidad). Así, el descriptivo y la comparación de los ítems de los constructos de Comportamiento Organizacional, se indican como sigue en la Tabla 20, discutiéndose a continuación su análisis.

Tabla 20 - Análisis descriptivo y comparativo del instrumento de Compromiso Organizacional

Constructo	Ítems	Media	D.P.	I.C. (95%)	Mín.	1°Q	2°Q	3°Q	Máx.
Compromiso Afectivo	P1	4,33	0,89	[4,17 ; 4,48]	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	P2	3,98	0,99	[3,81 ; 4,13]	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	P3	1,79	1,24	[1,60 ; 2,00]	1,00	1,00	1,00	2,00	5,00
	P4	1,78	1,22	[1,58 ; 1,98]	1,00	1,00	1,00	2,00	5,00
	P5	1,86	1,35	[1,66 ; 2,07]	1,00	1,00	1,00	2,50	5,00
	P6	4,52	0,79	[4,39 ; 4,66]	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Compromiso Normativo	P7	4,15	1,12	[3,96 ; 4,33]	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	P8	3,78	1,33	[3,56 ; 3,97]	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
	P9	3,33	1,39	[3,10 ; 3,57]	1,00	2,00	3,00	5,00	5,00
	P10	2,57	1,34	[2,35 ; 2,80]	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
	P11	2,45	1,45	[2,23 ; 2,69]	1,00	1,00	2,00	4,00	5,00
	P12	2,28	1,28	[2,07 ; 2,49]	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
Compromiso Instrumental	P13	2,30	1,42	[2,06 ; 2,52]	1,00	1,00	2,00	3,50	5,00
	P14	3,73	1,34	[3,51 ; 3,94]	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
	P15	2,69	1,49	[2,43 ; 2,94]	1,00	1,00	3,00	4,00	5,00
	P16	4,45	0,98	[4,29 ; 4,59]	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	P17	3,40	1,48	[3,16 ; 3,62]	1,00	2,00	4,00	5,00	5,00
	P18	3,85	1,24	[3,63 ; 4,05]	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00

Fuente: Elaboración propia. ¹Intervalo *Bootstrap*.

Como se puede observar, en el constructo Compromiso Afectivo, los individuos tendieron a estar de acuerdo con los ítems P1, P2 y P6, respectivamente, Estaría feliz de dedicar el resto de mi carrera en esta organización, Realmente siento los problemas de la organización como si fueran míos, Esta organización tiene un inmenso significado personal para mí, mientras que, en los demás ítems, la tendencia fue de desacuerdo. Además, analizando los intervalos de confianza, se observa que la media de los otros ítems era significativamente inferior a las medias de los otros ítems P3, P4 y P5, porque los intervalos no se solapaban.

En el constructo Compromiso Normativo, los individuos tendieron a estar de acuerdo con los ítems P7, P8 y P9, respectivamente, En la situación actual, permanecer en mi organización es realmente una necesidad tanto como un deseo, Aunque quisiera, me sería muy difícil dejar mi organización ahora, Si decidiera dejar mi organización ahora, mi vida estaría bastante desestructurada, mientras que en los otros ítems la tendencia fue de desacuerdo. Analizando los intervalos de confianza, se observa que la media de los otros ítems P10, P11 y P12 fueron significativamente menores que las medias de los otros ítems, porque se observa que los intervalos no se superponen.

En el constructo Compromiso Instrumental, los individuos tendieron a estar de acuerdo con los ítems P14, P16, P17 y P18, respectivamente, Aunque me beneficiara, siento que no sería correcto dejar mi organización ahora, Esta organización merece mi lealtad, No dejaría mi organización ahora, porque tengo una obligación moral con la gente de aquí, Le debo mucho a mi organización, mientras que, en los otros ítems, la tendencia fue de desacuerdo. Además, al analizar los intervalos de confianza, se pudo observar que la media de los ítems P13 y P15 era significativamente inferior a las medias de los demás ítems.

La inferencia de la intensidad y naturaleza preponderante en las respuestas de los profesores se presenta en la Tabla 21, donde se introduce el análisis descriptivo de los indicadores de cada constructo con su detalle en secuencia.

Tabla 21 - Análisis descriptivo de los indicadores de Compromiso Organizacional

Indicadores	Media	D.P.	I.C. (95%)	Mín.	1°Q	2°Q	3°Q	Máx.
Compromiso Afectivo	4,23	0,75	[4,12 ; 4,36]	2,33	3,83	4,50	4,83	5,00
Compromiso Normativo	3,09	0,86	[2,94 ; 3,23]	1,00	2,50	3,17	3,67	5,00
Compromiso Instrumental	3,64	0,79	[3,50 ; 3,77]	1,00	3,17	3,67	4,17	5,00
Compromiso Organizacional	3,65	0,57	[3,57 ; 3,75]	2,11	3,22	3,72	4,06	5,00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la intensidad total del Compromiso Organizacional, los resultados del análisis descriptivo permiten valorar un resultado positivo que indica que, en general, los profesores muestran compromiso con los centros en los que trabajan, como muestra la media de 3,65, con una desviación típica de 0,57, y el valor más bajo observado fue de 2,11, referencia de que el nivel mínimo de acuerdo es superior al punto de medición más bajo posible en la escala.

En cuanto a la intensidad y naturaleza del Compromiso Organizacional entre los profesores de los centros encuestados, el Compromiso Afectivo fue el componente predominante, con una media de 4,23 y una desviación estándar de 0,75, siendo el valor más

bajo observado de 2,33 y el más alto de 5,00. Además, analizando los intervalos de confianza, se observa que la media del indicador fue significativamente superior a la media de los demás indicadores.

Según Nazir et al. (2018), el compromiso afectivo se asocia al sentimiento de pertenencia, deseo o apego del individuo a la organización y, generalmente, se asocia a una mayor implicación y eficacia del individuo en las actividades y objetivos de la organización. Este hecho es consistente con lo que indican las referencias teóricas sobre el compromiso afectivo y la actividad docente, como infieren Bastos y Costa (2005), quienes identificaron la asociación entre el enfoque laboral y el compromiso de base afectiva, así como Leal et al. (2015), quienes mostraron que el compromiso afectivo en una institución educativa está relacionado con la satisfacción laboral.

Asimismo, cabe destacar que Dogar (2014) afirma que el compromiso de base afectiva e instrumental aumenta con la edad y la experiencia profesional, hecho que concuerda con la caracterización de los encuestados, ya que el 45,5% ha trabajado más de 13 años en educación, y la mayoría de los docentes (84,6%) tiene una especialización. Otro factor relevante que puede influir en el aspecto afectivo, es el tiempo de permanencia del profesor en la misma escuela, ya que sólo el 10,5% de los profesores están destinados en más de una unidad de la red de escuelas públicas.

Los resultados presentados por Dogar (2014), así como Oliveira y Costa (2015), proporcionan subsidios para comprender mejor el componente afectivo, así como el hecho de que el componente instrumental se ubica como la segunda dimensión predominante del Compromiso Organizacional, con una media de 3,64 y una desviación estándar de 0,79. La especialización, así como la formación ofrecida a los profesores, teniendo en cuenta que más del 98% de los encuestados dijo haber participado en cursos o eventos de formación profesional en los últimos tres años, proporcionan apoyo para el desarrollo de diferentes dimensiones de compromiso, según la percepción de los individuos, a saber: la dimensión afectiva, que está vinculada a los beneficios alcanzados en la formación; y la dimensión instrumental, que está asociada a los beneficios obtenidos con la formación.

El Compromiso Normativo fue el componente menos predominante entre las dimensiones del Compromiso Organizacional de los profesores, siendo cercano a la neutralidad, con una media de 3,09 y una desviación estándar de 0,86, siendo el valor más bajo 1,00 y el más alto 5,00. Además, al analizar los intervalos de confianza, se observa que la media del indicador era significativamente inferior a la media de los demás indicadores.

Por lo tanto, se puede resumir que la medición del nivel de Compromiso Organizacional de los profesores mostró un nivel positivo de compromiso con los centros educativos, predominando el compromiso de base afectiva. Según los resultados del análisis estadístico, el 25% de los resultados muestran valores de Compromiso Organizacional inferiores o iguales a 3,22, por lo que el 75% de los encuestados tienen niveles más altos de compromiso afectivo positivo.

Este resultado puede entenderse, con base en Meyer y Allen (1991), como una indicación de que el principal vínculo que mantiene la asociación entre los profesores y las escuelas es de naturaleza afectiva, relacionado con factores como el apego emocional a la escuela, así como la percepción de estos individuos respecto a la importancia de su actividad en el contexto escolar. Autores como Lee et al. (1992), Whitener y Walz (1993) y Withey (1988) también confirman que la dimensión afectiva del compromiso puede desarrollarse predominantemente en entornos laborales en los que el individuo percibe su trabajo como una contribución relevante para la empresa.

Teniendo en cuenta que más del 45% de los profesores lleva más de 13 años trabajando en la enseñanza, es posible que, a lo largo de este tiempo, hayan aumentado los vínculos afectivos desarrollados con el centro y con la propia actividad docente. En lo que respecta específicamente a la relación entre el compromiso afectivo y la actividad educativa, Oliveira et al. (2020) afirman que las prácticas relacionadas con los intercambios pedagógicos y el aprendizaje colectivo contribuyen al compromiso organizacional, especialmente en su dimensión afectiva, influyendo en la cohesión del equipo e influyendo en la calidad del trabajo en la escuela.

3.3 La Resiliencia Organizacional en las escuelas públicas municipales de Rolim de Moura

El propósito de este subtema es abordar los resultados estadísticos que sustentan la medición del grado predominante de Resiliencia Organizacional en las escuelas públicas encuestadas, presentando la medición de la intensidad y naturaleza de la resiliencia, además de indicar los componentes preponderantes en el análisis de esta configuración frente al marco teórico.

El análisis descriptivo y la comparación de los ítems en los constructos del instrumento Resiliencia en las Organizaciones se presentan en la Tabla 22, según el tratamiento de los datos de intervalo obtenidos con la aplicación de la escala tipo Likert fijada entre 1 y 5. Los intervalos

de confianza estrictamente inferiores a 3 muestran desacuerdo sobre el ítem, mientras que los intervalos estrictamente superiores a 3 indican similitud, y los intervalos que contienen 3 muestran imparcialidad.

Tabla 22 - Análisis descriptivo y comparativo de los ítems del instrumento Resiliencia en las Organizaciones

Constructo	Ítems	Media	D.P.	I.C. (95%)	Mín.	1°Q	2°Q	3°Q	Máx.
Característica de Aprendizaje	Q1	4,23	0,80	[4,10 ; 4,36]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q2	3,10	0,94	[2,94 ; 3,25]	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00
	Q3	3,25	0,73	[3,13 ; 3,37]	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
	Q4	3,27	0,69	[3,15 ; 3,37]	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
	Q5	4,17	0,68	[4,06 ; 4,28]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q6	4,22	0,85	[4,09 ; 4,36]	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Característica de Adaptación	Q7	4,46	0,50	[4,38 ; 4,55]	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q8	3,93	0,50	[3,85 ; 4,01]	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00
	Q9	4,27	0,79	[4,15 ; 4,40]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q10	4,31	0,69	[4,20 ; 4,42]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q11	4,35	0,55	[4,27 ; 4,44]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q12	3,77	0,83	[3,62 ; 3,90]	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00
	Q13	3,98	0,81	[3,85 ; 4,10]	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
	Q14	3,48	0,73	[3,35 ; 3,59]	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00
Comportamiento de Agilidade	Q15	3,83	0,57	[3,74 ; 3,93]	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
	Q16	3,50	0,98	[3,34 ; 3,66]	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00
	Q17	4,65	0,48	[4,57 ; 4,73]	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q18	3,76	1,30	[3,55 ; 3,95]	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
	Q19	4,25	0,89	[4,10 ; 4,41]	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Comportamiento de Cambio	Q20	4,42	0,73	[4,29 ; 4,53]	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q21	3,91	0,67	[3,80 ; 4,03]	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
	Q22	4,10	0,75	[3,99 ; 4,22]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q23	4,38	0,72	[4,26 ; 4,49]	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q24	4,29	0,46	[4,22 ; 4,38]	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Comportamiento de Liderazgo	Q25	3,69	1,29	[3,45 ; 3,91]	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
	Q26	3,72	0,91	[3,57 ; 3,88]	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00
	Q27	4,13	1,05	[3,96 ; 4,30]	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q28	3,94	0,74	[3,83 ; 4,07]	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
	Q29	4,24	1,05	[4,06 ; 4,41]	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q30	4,41	0,56	[4,32 ; 4,50]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Comportamiento de Comunicación	Q31	3,74	0,70	[3,63 ; 3,87]	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
	Q32	4,43	0,71	[4,32 ; 4,55]	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q33	4,86	0,35	[4,80 ; 4,92]	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Q34	4,79	0,41	[4,72 ; 4,85]	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Q35	4,62	0,49	[4,54 ; 4,70]	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q36	4,45	0,57	[4,36 ; 4,54]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Q37	4,56	0,56	[4,46 ; 4,64]	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q38	4,59	0,49	[4,51 ; 4,68]	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Q39	4,34	0,71	[4,22 ; 4,45]	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00

Fuente: Elaboración propia. ¹Intervalo *Bootstrap*.

Se identificó que en el constructo Característica de Aprendizaje, los individuos tienden a estar de acuerdo con todos los ítems, a excepción del ítem Q2, la organización tiene la capacidad de proteger sus vulnerabilidades tangibles (estructura física, equipos y personal), en el que la tendencia fue de imparcialidad. Además, analizando los intervalos de confianza, se observa que el promedio de los ítems Q1, Q5 y Q6, respectivamente, la organización tiene la capacidad de planificar sus acciones considerando las contingencias, la organización tiene la capacidad de reconocer a los líderes por objetivos y metas claras hacia sus acciones y la organización tiene la capacidad de fomentar la participación de todos en las decisiones estratégicas, fueron significativamente más altos que los promedios de los otros ítems, porque los intervalos no se superponen.

En el constructo Característica de Adaptación, los individuos tendieron a estar de acuerdo con todos los ítems, aunque, analizando los intervalos de confianza, se observa que la media del ítem Q14, La organización tiene la capacidad de aprovechar sus puntos fuertes, fue significativamente menor que las medias de los demás ítems.

En el constructo Comportamiento de Agilidad, los individuos tendieron a estar de acuerdo con todos los ítems y, además, analizando los intervalos de confianza, se observa que la media del ítem Q17, Búsqueda de comprensión y anticipación de las necesidades de los alumnos, fue significativamente mayor que las medias de los demás ítems. En el constructo Comportamiento ante el cambio, los individuos tendieron a estar de acuerdo con todos los ítems y, al analizar los intervalos de confianza, se observa que la media del ítem Q21, Totalmente consciente y sincronizado con el entorno interno y externo, y con la comunidad local, fue significativamente menor que las medias de los ítems Q20, Q23 y Q24, respectivamente, El cambio es una oportunidad para el crecimiento, Actividades organizativas centradas en la misión y la visión de la organización y Capacidad para crear oportunidades de mercado.

En el constructo Comportamiento de Liderazgo, los individuos tendieron a estar de acuerdo con todos los ítems y, analizando los intervalos de confianza, se observa que la media del ítem Q30, Valorar los talentos y habilidades individuales, fue significativamente mayor que las medias de los demás ítems, ya que los intervalos no se solaparon. En el constructo Comportamiento de Comunicación, los individuos tendieron a estar de acuerdo con todos los ítems y, analizando los intervalos de confianza, se observa que la media del ítem Q31, Acciones para el desarrollo de talentos y difusión del conocimiento, fue significativamente menor que las medias de los demás ítems medidos.

En este tema se inicia el análisis de la relación entre los constructos CO y RO, presentándose inicialmente el análisis descriptivo de los indicadores, como se muestra en la Tabla 23, discutiéndose a continuación la interacción de estas variables.

Tabla 23 - Análisis descriptivo de los indicadores de resiliencia organizativa

Indicadores	Media	D.P.	I.C. (95%)	Mín.	1°Q	2°Q	3°Q	Máx.
Característica de Aprendizaje	3,71	0,53	[3,62 ; 3,80]	2,83	3,33	3,33	4,17	4,67
Característica de Adaptación	4,07	0,44	[4,00 ; 4,14]	3,25	3,88	4,00	4,38	4,75
Comportamiento de Agilidad	4,00	0,56	[3,90 ; 4,09]	3,20	3,40	3,80	4,40	5,00
Comportamiento de Cambio	4,22	0,52	[4,14 ; 4,30]	3,20	4,00	4,20	4,60	5,00
Comportamiento de Liderazgo	4,02	0,74	[3,89 ; 4,15]	2,50	3,83	4,33	4,33	5,00
Comportamiento de Comunicación	4,49	0,42	[4,42 ; 4,56]	3,56	4,11	4,67	4,89	5,00
Resiliencia en Organizaciones	4,08	0,46	[4,01 ; 4,16]	3,40	3,69	4,06	4,60	4,70

Fuente: Elaboración propia. ¹Intervalo *Bootstrap*.

Con respecto a la intensidad de la resiliencia en las escuelas encuestadas, los resultados del análisis descriptivo indican que existe un grado positivo de Resiliencia Organizacional, con una media de 4,08 y una desviación estándar de 0,46, el valor más bajo observado fue de 3,40 y el más alto de 4,70. Además, el 75% de los centros educativos tienen valores de resiliencia superiores a 4,06, lo que indica que la percepción de la mayoría de los encuestados, presenta un mayor nivel de acuerdo respecto a un alto grado de resiliencia en los centros educativos.

Es coherente que las características y comportamientos inherentes a la Resiliencia Organizacional estén activos y en desarrollo en las circunstancias actuales porque, según Alias et al. (2019), así como, Aldana y Hernández (2019), la resiliencia es, en términos conceptuales, la respuesta organizacional a períodos de transformación, crisis, desastres u otras situaciones de adversidad que producen cambios en el entorno organizacional. Las escuelas encuestadas han estado sometidas a estas circunstancias, de hecho, desde la implementación del BNCC y, actualmente, con las dificultades que enfrentan durante el enfrentamiento con la pandemia del Covid-19.

En cuanto a los indicadores de resiliencia en las organizaciones encuestadas, la media del indicador Característica de aprendizaje fue de 3,71 con un desvío estándar de 0,53, significativamente inferior a la media de los demás indicadores. Además, sólo el 25% de los encuestados ha evaluado esta característica con un nivel de acuerdo positivo, aunque no representa que los demás encuestados hayan caracterizado este elemento, en general, como negativo o neutro.

Con base en Almeida y Alves (2020b) y Vieira y Seco (2020), es posible entender que el Rasgo de Aprendizaje es uno de los puntos más sensibles enfrentados por las escuelas durante el período de la pandemia del Covid-19, probablemente debido a la gravedad de los

hechos, al alto nivel de conmoción e incertidumbre en diferentes instancias de la gestión pública, así como, por hacer disfuncional el modelo totalmente presencial que estas escuelas públicas practicaban anteriormente.

Es posible inferir, a partir de Carvalhêdo (2020), que la fragilidad de las escuelas en lo que respecta a la Característica de Aprendizaje también puede estar asociada a la complejidad de la evaluación de un desafío permanente, dado que sus especificidades exigen un avance constante en este atributo. Para el citado autor, las dificultades de las escuelas en el contexto de la implementación del BNCC, revelan su limitación y la complejidad de promover el aprendizaje a través de la socialización de ideas y experiencias, involucrando las diferentes capacidades y potencialidades que forman la comunidad escolar.

Según Moreira et al. (2020), Silva Monteiro (2020) y Santana y Sales (2020), entre otros, los desafíos que enfrentan las escuelas en el contexto de la enseñanza a distancia implican precisamente la capacidad de promover la generación y el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizacional y la innovación; así como, la autonomía para pasar del formato de enseñanza a distancia de emergencia a sus propios mecanismos.

Así, considerando la respuesta de las escuelas a las demandas actuales, se puede deducir que existe un proceso de aprendizaje continuo, que está contribuyendo a que las actividades de enseñanza-aprendizaje se hayan implementado y se sigan realizando, aunque no se estén dando de manera satisfactoria.

Este hallazgo es consistente con los desafíos para incorporar el aprendizaje desarrollado informalmente al conocimiento tácito de las organizaciones, un hecho especialmente inherente a la gestión pública y, en este caso, también a la escuela pública.

A pesar de las reflexiones anteriores en Ferreira et al. (2020), es posible entender que las directrices o prácticas que influyen en la Resiliencia Organizacional en las escuelas pueden variar de acuerdo con su experiencia y propósito, así como de acuerdo con la respuesta organizacional y las capacidades de aprendizaje, un hecho que puede haber sido agravado por el contexto, dada la dificultad en la integración de los individuos para cuestionar las prácticas y el desarrollo de la colectividad.

Si las escuelas tienen dificultades para promover e implementar los atributos de la Característica de Aprendizaje, necesarios para el desarrollo de la Resiliencia Organizacional, y si existen limitaciones en su autonomía, dado el carácter burocrático de las actividades públicas, la transformación de las ideas en soluciones implementadas tenderá a ser más lenta, impactando en la dinámica del proceso de aprendizaje.

Estas circunstancias también pueden contribuir a entender que los indicadores Característica de Adaptación, Comportamiento de Agilidad y Comportamiento de Liderazgo, presentan una media entre 4,00 y 4,08 en la valoración de los encuestados.

De hecho, aunque sus promedios son inferiores a los indicadores prevalentes, siguen siendo significativamente superiores al indicador Característica de Aprendizaje, hecho que puede estar asociado a las acciones implementadas en vista de la reanudación de las actividades escolares y de enseñanza-aprendizaje, como afirman Almeida y Alves (2020b), ante la necesidad de una rápida adaptación para superar las contingencias y la continuidad de las actividades de enseñanza.

Estas acciones sumadas a otras promovidas por el gobierno, como la oferta de formación en medios digitales a los profesores y la distribución de comidas escolares entre los alumnos, para su alimentación y la de sus familias durante el periodo de la pandemia, crea un ambiente de movilización que estimula a la comunidad, y puede impactar en la percepción de los profesores respecto a la adaptación, agilidad y liderazgo en las escuelas.

Esta vía de análisis contribuye a promover una reflexión sobre los indicadores con mayor énfasis en la medición, respectivamente, el Comportamiento de Cambio, con media 4,22 con desviación estándar de 0,52, y el indicador Comportamiento de Comunicación con media 4,49 con desviación estándar de 0,42.

Si bien es evidente que la adaptación al modelo de aprendizaje a distancia y la estructura de mediación tecnológica son dos aspectos centrales en torno a los cuales se estructuran los desafíos en el contexto de la pandemia del Covid-19, resulta comprensible que el comportamiento del cambio, así como el comportamiento de la comunicación, sean percibidos con mayor relevancia por estar involucrados con la transmisión y efectivización de las transformaciones necesarias.

Autores como Carvalhêdo (2020), contribuyen a vislumbrar la importancia de estos atributos en el contexto de la implementación del BNCC en las escuelas públicas brasileñas, destacando su relación con la implementación y evaluación de las acciones realizadas para operacionalizar los cambios y el desarrollo escolar.

Por último, se puede entender mejor el grado de Resiliencia Organizacional asociado a las escuelas, considerando el proceso de superación de estas organizaciones frente a las diferentes dificultades que se les presentaron, involucrando aspectos relacionados con la formación del profesorado, con el dominio de las competencias digitales, con el replanteamiento de las prácticas docentes tradicionales frente a los nuevos recursos

tecnológicos, con el apoyo o tutoría a los alumnos, y su adaptación al contexto de la nueva práctica de aprendizaje.

A pesar de la necesidad de evaluar la calidad de la enseñanza-aprendizaje en este período, es necesario reconocer que el esfuerzo de las escuelas, especialmente de los profesores, fue esencial para la implementación del BNCC en las escuelas, así como para superar las condiciones de distancia social y otros factores que impedían o limitaban las clases, superando la condición de estancamiento causada por la pandemia del COVID-19.

Por lo tanto, se considera que los resultados presentados son compatibles con el contexto de los hechos en el escenario de estudio, considerando, además, que las particularidades de esta medición reflejan la percepción de un momento con diferentes impactos, que no se limitan sólo a la relación entre educador y alumno.

3.4 El análisis del Compromiso Organizacional y la Resiliencia en las escuelas públicas municipales de Rolim de Moura

El propósito de este subtema es presentar los resultados estadísticos que apoyan la evaluación de la relación entre los indicadores de Compromiso Organizacional y Resiliencia Organizacional y luego enfatizar la evaluación de la intensidad y naturaleza de esta conformación, analizando la relación a la vista del marco teórico. En lo que respecta al análisis de la relación entre los constructos, los elementos de la Tabla 8 presentan la correlación entre los indicadores y la puntuación total de Compromiso Organizacional y Resiliencia Organizacional, teniendo el descriptivo de su análisis tratado a continuación.

Tabla 24 - Correlación entre los indicadores y las puntuaciones totales de Resiliencia Organizacional y Compromiso Organizacional

Indicadores	Compromiso							
	Afectivo		Normativo		Instrumental		Organizacional	
	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p
Característica de Aprendizagem	0,11	0,182	0,14	0,102	0,23	0,005	0,24	0,004
Característica de Adaptação	0,13	0,129	0,11	0,181	0,25	0,003	0,23	0,005
Comportamento de Agilidade	0,20	0,014	0,14	0,094	0,34	<0,001	0,32	<0,001
Comportamento de Mudança	0,06	0,484	0,15	0,082	0,17	0,046	0,19	0,023
Comportamento de Liderança	0,13	0,131	0,27	0,001	0,25	0,003	0,31	<0,001
Comportamento de Comunicação	0,08	0,335	0,19	0,021	0,18	0,031	0,23	0,006
Resiliênciaem Organizacional	0,12	0,158	0,17	0,047	0,22	0,009	0,25	0,003

Fuente: Elaboración propia. ¹Coefficiente de correlação de Spearman.

El hallazgo de estas asociaciones en la estructuración de la relación entre Compromiso Organizacional y Resiliencia Organizacional, abre el espacio para consideraciones sobre cómo se pueden haber establecido los diferentes vínculos entre el componente afectivo, normativo e instrumental y el constructo de Resiliencia Organizacional.

Sin embargo, vale la pena recuperar el entendimiento de autores como Meyer y Allen (1991), Medeiros y Enders (1998), Camargo y Goulart Junior (2018), y Pavuls (2000), de que el modelo multidimensional de Compromiso Organizacional explica las razones de la permanencia de un individuo en una organización, a partir de distintos vínculos que en conjunto forman el compromiso.

Por lo tanto, el análisis fragmentado de estos componentes no es consistente con el apoyo empírico obtenido para los componentes afectivo, normativo e instrumental en la literatura, aunque su discusión es oportuna, dada su relación con el objeto de estudio.

Con base en Sobral y Peci (2013, p. 307) y Oliveira y Costa (2015), los diferentes vínculos existentes entre el profesor y la escuela difieren de acuerdo a cómo se desarrolla y sostiene la percepción de cada individuo, influyendo en la adhesión del individuo al trabajo y también en la forma en que se relaciona con la organización.

Con respecto al constructo Compromiso Afectivo, se encontró que había una correlación significativa (valor $p = 0,014$) y positiva ($r > 0,00$) entre el indicador Compromiso Afectivo y el indicador Comportamiento de Agilidad. Así, cuanto mayor es el compromiso afectivo, mayor tiende a ser el comportamiento de agilidad, y viceversa.

La comprensión de Nazir et al (2018), sobre la vinculación del compromiso afectivo con una mayor eficiencia en la implicación del individuo en las actividades y objetivos de la organización, encuentra eco en la relación entre el Compromiso Afectivo y el indicador Comportamiento de Agilidad.

Se puede observar que hubo poca correlación entre las variables de la dimensión afectiva y otros componentes del constructo Compromiso Organizacional, aunque esta configuración no invalida la existencia del mismo, y es sólo una indicación de que la dimensión del compromiso predomina en la correlación.

En relación con el Compromiso Normativo, hubo una correlación significativa (valor $p < 0,050$) y positiva ($r > 0,00$) entre el indicador de Compromiso Normativo y los indicadores Comportamiento de Liderazgo, Comportamiento de Comunicación, y la puntuación total Resiliencia en las Organizaciones; así, cuanto mayor es el compromiso normativo, mayores tienden a ser estos indicadores y la resiliencia en las organizaciones, y viceversa.

Como identifican Du et al. (2019), es posible la asociación entre el compromiso normativo y el desempeño, corroborando la relación entre esta dimensión y los indicadores Comportamiento de Liderazgo, Comportamiento de Comunicación.

En cuanto al Compromiso Instrumental, hubo una correlación significativa (valor $p < 0,050$) y positiva ($r > 0,00$) entre el indicador de Compromiso Instrumental y todos los indicadores y la puntuación total del instrumento de Resiliencia en las Organizaciones. Así, cuanto mayor es el compromiso instrumental, más altos tienden a ser estos indicadores y la puntuación total de resiliencia, y viceversa.

La asociación positiva entre la dimensión instrumental del Compromiso Organizacional con el constructo de Resiliencia Organizacional y la puntuación total de la resiliencia organizacional es consistente con los trabajos de Dogar (2014) y Alrowwadet al. (2019), que identificaron que la dimensión instrumental puede interferir positivamente en el desempeño organizacional, variando su intensidad según las circunstancias y la percepción de los individuos.

Sin embargo, se reitera el entendimiento de Hollander y Wolfe (1999), de que el tratamiento estadístico aplicado para verificar y analizar la asociación, tal como se realiza para evaluar la asociación entre la Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional de las escuelas, toma como parámetro la tendencia del comportamiento de los dos conjuntos de datos, y no necesariamente, el valor asignado por los encuestados a las variables que componen los datos.

No obstante, lo anterior, cabe señalar que, de acuerdo con lo que entienden Allen y Meyer (1990; 1996) y Camargo y Goulart Junior (2018), aunque el modelo tridimensional está formado por componentes independientes, el Compromiso Organizacional surge de la articulación de estos diferentes tipos, niveles de intensidades o combinación.

En cuanto a los resultados ubicados con mayor intensidad de correlación positiva, el predominio del Comportamiento de Liderazgo puede entenderse a la luz del estudio empírico sobre antecedentes de la Resiliencia Organizacional, promovido por Cotta y Salvador (2020), quienes presentan evidencias de que el desempeño de los líderes ejerce influencia sobre el compromiso de los individuos, siendo esta relación más fuertemente evidenciada en organizaciones con estructuras formales, donde los cargos tienen funciones claramente definidas, similar a lo que se encuentra en organizaciones públicas como las escuelas.

En la comprensión de Oliveira y Carvalhêdo (2019), el liderazgo tiene un papel central en la gestión de los procesos de implementación de las BNCC, para movilizar la formación y el desarrollo de la comunidad escolar.

El Comportamiento de Agilidad, también situado con mayor intensidad en relación a los demás ítems, puede entenderse a partir de Bastos y Costa (2005), Leal et al. (2015) y Naziret al. (2018), que asocian el compromiso afectivo con una mayor implicación y eficiencia del individuo en las actividades y objetivos de la organización.

Por último, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en vista del objetivo central de este estudio, se infiere que hubo una correlación significativa (valor $p < 0,050$) y positiva ($r > 0,00$) entre el indicador Compromiso Organizacional y todos los indicadores y la puntuación total de Resiliencia Organizacional.

Por lo tanto, cuanto mayor sea el Compromiso Organizacional, mayor tiende a ser estos indicadores y el grado total de Resiliencia Organizacional en las escuelas, así como, cuanto menor sea la presencia del primero en la organización, menor tiende a ser la presencia del segundo en las escuelas, hecho coherente con la percepción de Rego (2002), Harter, Schmidt, Asplund, Killham y Agrawal (2010), Heavey, Holwerda y Hausknecht (2013), Tomazzoni y Costa (2020), de que un mayor nivel de intensidad de Compromiso Organizacional proporciona un mayor rendimiento de la organización.

La evidencia empírica que asocia a la Resiliencia Organizacional con diferentes factores relacionados con el desempeño y la consecución de los objetivos organizacionales, se puede obtener en los estudios de autores como Barasa et al. (2018), siendo posible identificar entre los principales influyentes en el desarrollo de la Resiliencia, el capital humano, las redes sociales, la colaboración, la motivación y el compromiso de los empleados, factores a los que es posible asociar el desempeño de los docentes, que han pasado a jugar un papel más destacado para el éxito de la respuesta organizacional.

No obstante, lo anterior, se entiende de Ferreira et al. (2020), que las directrices o prácticas de influencia de la resiliencia en una organización varían de acuerdo a su experiencia y propósito y también de las capacidades organizacionales de respuesta y aprendizaje.

Así, es posible considerar que los lineamientos estratégicos, como así también las capacidades organizacionales de respuesta y aprendizaje pueden reflejar una concepción de comportamiento considerada prioritaria, como una política gubernamental y, en el caso específico de las organizaciones escolares públicas, una concepción actual de la educación y la escuela, a cargo de la provincia.

El desarrollo de la Resiliencia Organizacional en las organizaciones está guiado por la difusión de estos valores a través de la red educativa y su estructura de gestión, y podrían estar más consolidados según el grado de experiencia y relaciones de los individuos que trabajan en las escuelas.

Esta percepción es coherente con la dimensión instrumental del compromiso, si las características influyentes de la resiliencia, que guían los esfuerzos organizativos, representan la expresión de una estructura formal unificada, que proviene de una estructura de gestión política, diseñada o implementada por personas con experiencia en el sector público, como es el caso de los profesores de las escuelas encuestadas.

Así, sería plausible considerar que, a pesar de ser predominante entre los profesores el compromiso afectivo con la escuela en la que trabajan, el componente instrumental en su compromiso tendría una mayor vinculación con los influenciadores de resiliencia, también porque la propia naturaleza burocrática inherente a las organizaciones públicas exige que sus acciones se guíen por preceptos impersonales, como la legalidad, la moralidad, la publicidad y la eficiencia.

Por lo tanto, como recomiendan Ferreira et al. (2020), aunque la resiliencia y el compromiso tengan fundamentos estructurales personales y subjetivos, los instrumentos normativos, los procesos y las tecnologías a través de los cuales se estructuran las organizaciones son impersonales y objetivos.

Por lo tanto, la formalización de la resiliencia a nivel organizativo puede estar influenciada por la naturaleza de las organizaciones, especialmente, en el caso de las escuelas públicas, por la racionalidad burocrática implícita en los procesos de formalización de las respuestas estructuradas a nivel organizativo.

Observando los datos, basados en Nonaka y Takeuchi (2004), así como, Lengnick-Hall et al. (2011), Ferreira et al. (2020), y otros autores que enfatizan la perspectiva del desarrollo de la Resiliencia Organizacional, como dimensión de análisis para situar y describir la resiliencia de las organizaciones y sus principales características de los enfoques conceptuales asociados a ellas, se entiende que existe un aparente estado de tensión que involucra el logro de las capacidades organizacionales, las cuales abarcan los atributos subjetivos de los docentes que laboran en las escuelas, pero que también corresponden al desencadenamiento de un conjunto de lineamientos organizacionales que son objetivos y sistemáticos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible considerar que existe una pseudodualidad en el predominio del Compromiso Organizacional de los profesores que participaron en la investigación, a saber: presentan, en general, un compromiso predominantemente afectivo con la escuela, considerada como institución escolar; y, al mismo tiempo, un compromiso predominantemente instrumental, al evaluar la relación entre el Compromiso y la Resiliencia Organizacional, posiblemente, interpretado como el proceso de organización de la institución escolar.

3.5 Consideraciones finales y orientaciones del escenario de estudio

En este subtema, se presenta un análisis final de los resultados, en vista de las hipótesis del estudio y, como contribución propuesta, se enumeran algunas orientaciones para mejorar el desempeño de las escuelas públicas del Municipio de Rolim de Moura, así como para ofrecer orientaciones a otras redes educativas o unidades escolares.

3.5.1 Consideraciones Finales

Para aclarar y dilucidar el resultado de las hipótesis propuestas en este estudio, como se indica en la Table 25, se presentarán los elementos teórico-empíricos considerados para la evaluación de estas conjeturas.

Tabla 25 - Descripción de las hipótesis propuestas para el estudio

HIPÓTESIS	RESULTADO
H1 – El nivel de compromiso de los profesores con la escuela en la que trabajan tiene una correlación significativa con el grado de resistencia estratégica de estas organizaciones.	Hipótesis confirmada
H2 - El nivel de compromiso de los profesores con la escuela en la que trabajan tiene una correlación poco significativa con el grado de resiliencia estratégica de estas organizaciones.	Hipótesis no confirmada
H3 - El nivel de compromiso de los profesores con el centro educativo en el que trabajan no guarda relación con el grado de resistencia estratégica de estas organizaciones.	Hipótesis no confirmada

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis H1, se consideró corroborada, ya que el alto nivel de correlación positiva entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional, según se infiere de los resultados obtenidos en la investigación, permite deducir que los hechos son consistentes los supuestos teórico-empíricos obtenidos de autores como Rego (2003, p. 26), Kwon y Banks (2004), Nogueira et al. (2017), Carmargo y Goulart Junior (2018), Pinho et al. (2020), a partir de los cuales se fundamentaron los supuestos teórico-empíricos que guiaron las hipótesis propuestas en este estudio.

Se admite, por tanto, que la Resiliencia Organizacional en la hipótesis puede entenderse a partir de la relación entre el compromiso de los profesores con la escuela en la que trabajan, mientras que, los modos alternativos de configuración entre Compromiso y la Resiliencia Organizacional conjeturados en las hipótesis H2 y H3, fueron descartados por no haber sido

corroborados, ya que los resultados del estudio no fueron compatibles con la conjetura propuesta.

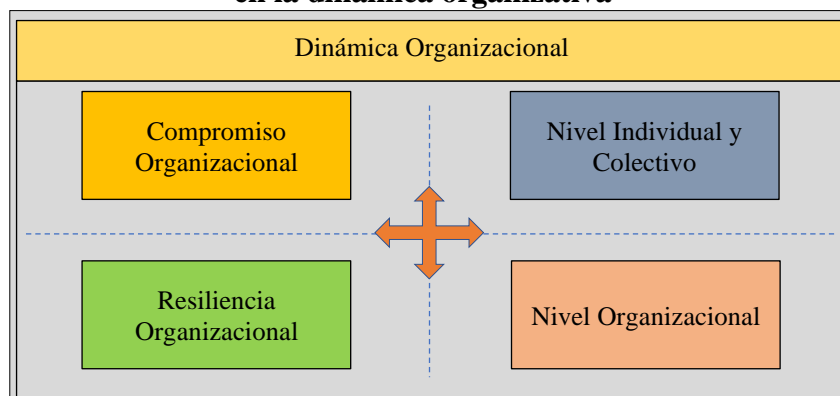
Aunque todos los constructos de la Resiliencia Organizacional mostraron correlación con el Compromiso Organizacional, los ítems con mayor asociación positiva fueron el Comportamiento de Agilidad y el Comportamiento de Liderazgo, atributos de la Resiliencia Organizacional relacionados, respectivamente, con la flexibilidad de la mano de obra, de los procesos y de los servicios, y la alineación de la conducta de los líderes, con la misión y los valores de la organización, posibilitando y estimulando la participación de todos.

Se entiende que el Compromiso Organizacional está vinculado a la Resiliencia Organizacional a través de los atributos de la Capacidad de Agilidad, ya que el aumento del nivel del primero representa una mayor probabilidad de buscar la eficiencia continua enfocada al aprendizaje y la productividad, por lo tanto, este aumento de la capacidad de agilidad también contribuye a una mayor probabilidad de desarrollar el potencial del segundo.

Estos resultados pueden interpretarse siguiendo el entendimiento de Ferreira et al. (2020), de que las pautas o prácticas que influyen en la resiliencia varían, según la experiencia y el propósito de cada organización y, de esta manera, sería posible entender que la Capacidad de Agilidad y la Capacidad de Liderazgo, reflejarían la experiencia y el propósito organizacional en las escuelas.

Para ampliar este análisis, se retoman algunas consideraciones en relación con la pseudodualidad en el predominio del Compromiso Organizacional de los profesores, que se estructuran a partir de la estructura lógica indicada en la Figura 9.

Figura 9 - Integración del Compromiso Organizacional y la Resiliencia organizacional en la dinámica organizativa



Fuente: Elaboración propia.

Autores como Nonaka y Takeuchi (2004), así como, Lengnick-Hall et al. (2011), Ferreira et al. (2020), indican que el Compromiso Organizacional incorpora los conocimientos y habilidades a nivel individual y colectivo, a las rutinas y procesos a nivel organizacional, que sirven de guía al desempeño de las escuelas en la superación de las adversidades.

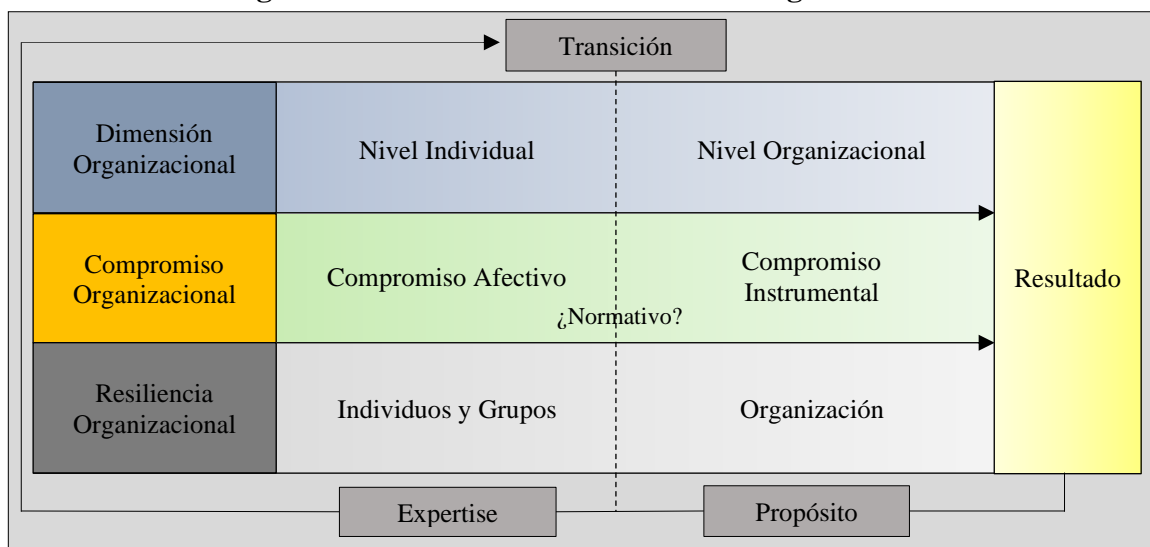
Del mismo modo, Sobral y Peci (2013, p. 307), Oliveira y Costa (2015), entre otros autores, evidencian que el mencionado compromiso incorpora diferentes niveles de percepción dentro de la organización, pasando del compromiso a nivel individual al colectivo.

Por lo tanto, el predominio del Comportamiento Instrumental en la medición de la relación entre el Compromiso y Resiliencia Organizacional, más allá de una tendencia estadística, refleja un comportamiento organizativo que se produce a raíz del proceso de transición entre los diferentes niveles de funcionamiento de la escuela.

En el eje de esta dinámica organizativa, la intersección entre los dos factores bajo estudio integra también la transición entre niveles de acción de naturaleza individual y organizativa, de modo que la acción de los individuos, de naturaleza informal y subjetiva, puede diferir de la respuesta estructurada organizacionalmente, de naturaleza formal y objetiva.

Este punto neurálgico en la transición entre los niveles individual y organizativo es perceptible en el contexto de la gestión pública, en el ámbito de las restricciones impuestas por los componentes normativos de naturaleza jurídica que condicionan a las escuelas y otras organizaciones públicas. La comprensión de esta transición se detalla a partir de la Figura 10, y permite una mejor interpretación de los hechos a la vista de la concepción de la experiencia y la finalidad organizativa.

Figura 10 - La transición entre niveles organizativos



Fuente: Elaboración propia.

Es posible entender que estas escuelas públicas avanzan hacia un proceso de formalización y, al pasar de un nivel superior a uno inferior en la diversidad de alcances y complejidad, obtienen ganancias con la simplificación de las actividades organizacionales, pero condicionan su Resiliencia Organizacional a atributos sustentados en su experiencia y coherentes con el propósito organizacional.

En esta lógica, el propósito organizativo puede representar una concepción política de la educación, mientras que la experiencia de la escuela puede representar el conjunto de conocimientos y habilidades necesarios para lograr este propósito.

Así, el proceso de desarrollo de la Resiliencia Organizacional recibe nuevas aportaciones, cuando las actividades se consideran validadas o mejoradas en función de sus resultados frente a la experiencia y los propósitos, aunque éstos no sean compatibles con la realidad.

La reacción de los profesores en este contexto está menos relacionada con el Compromiso Afectivo, asociado a su vínculo emocional con la institución escolar, y más con el Compromiso Instrumental, vinculado a aspectos que involucran beneficios, tiempo de servicio, jubilación, entre otros elementos.

Desde este punto de vista, las decisiones tenderán a ser menos emocionales y más prácticas, teniendo sentido desarrollar la experiencia para mantener la instrumentalización necesaria para la eficacia del propósito organizativo.

3.5.2 Impulsar el rendimiento de las escuelas de la red pública

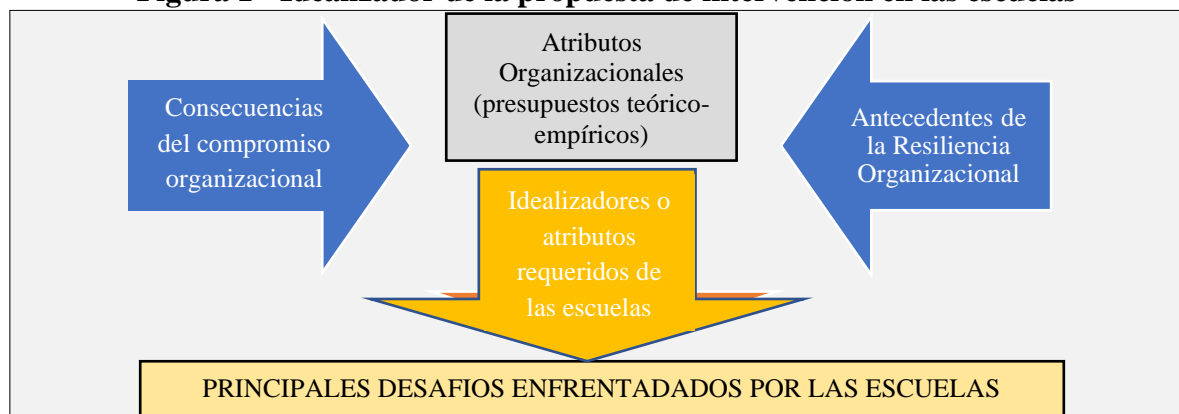
La importancia de la escuela y del proceso de enseñanza en la construcción de la sociedad moderna puede entenderse, según Tardif y Lessard (2005, p. 17 y 18), como un factor clave para las transformaciones de la sociedad, para la innovación, la planificación y los cambios sociales, y el crecimiento cognitivo y tecnológico.

En vista de la relevancia de la educación, considerando los resultados obtenidos con la realización de este trabajo y, en vista de contribuir con los atributos organizacionales requeridos de las escuelas, para posibilitar la enseñanza a distancia durante la pandemia del Covid-19 y la implementación del BNCC, es posible ofrecer la indicación de parámetros orientadores para la potencialización de las escuelas localizadas en el escenario de estudio y subsidiar con informaciones las demás redes de educación y escuelas públicas.

Como propuesta, se presenta en la Figura 11 la idealización de estas directrices, que se describen en la Tabla 26, a partir de la relación empírica entre el Compromiso

Organizacional y la Resiliencia Organizacional, y posteriormente se detallan, con el objetivo de estructurar la lógica implícita en estas directrices.

Figura 1 - Idealizador de la propuesta de intervención en las escuelas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 - Parámetro de focalización de la intervención

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Compromiso Organizacional	Elementos teóricos y empíricos que promueven el potencial de la OR en el contexto de estudio;
Atributos Organizacionales	Conceptos de Innovación e Inteligencia Emocional que proporcionan una base para operacionalizar la intervención al escenario de estudio;
Resiliencia Organizacional	Elementos teórico-empíricos que sustentan los cambios que promueven la superación de las adversidades en el contexto de estudio;
Ideadores y atributos necesarios	Impulsores que se proponen a las escuelas para superar los principales retos identificados.
Principales Desafíos	Principales retos a los que se enfrentan las escuelas, identificados en la literatura científica, en los que se centra la intervención propuesta;

Fuente: Elaboración propia

Como se ha demostrado a lo largo de este estudio, los atributos teóricos y empíricos del Compromiso Organizacional y de la Resiliencia Organizacional se muestran conmensurables y relacionados y, llevados al contexto fáctico, pueden proporcionar idealizadores y atributos organizativos adecuados para afrontar los principales retos derivados de la pandemia de Covid-19 y la implantación del BNCC, señalados en la literatura científica a lo largo de la investigación.

Así, los elementos que entran en la delineación de la intervención propuesta al contexto fáctico son reunidos y presentados en la Tabla 27, indicando los conceptos, atributos y parámetros que dan soporte a la implementación de los conductores.

Tabla 27 - Atributos para orientar la intervención propuesta.

CONCEPTO	DEFINICIÓN	PARÁMETRO PARA LA INTERVENCIÓN
Innovación organizacional	La innovación requiere la estructuración de acciones que proporcionen aspectos de cambio social, implicando valores, creencias y objetivos.	La innovación apoyada en la Inteligencia Emocional requiere de acciones centradas en la figura humana y su desarrollo, para promover el Compromiso Organizacional y la consecuente Resiliencia Organizacional en las escuelas, proporcionando un impacto social positivo.
Inteligencia Emocional	La gestión para potenciar los sentimientos que elevan el nivel de motivación, compromiso y participación de los implicados.	

Fuente: Fraga (2014), Goleman et al. (2018), Salvagni et al (2019), Landislau (2021), Sagitário y Coelho (2021).

Estas directrices se proponen siguiendo la perspectiva de Libâneo (2013, 2015) y Fraga (2014) de que la escuela es el resultado de una construcción social, diseñada para agregar personas, y desarrollada sistémicamente para promover acciones integradoras en el contexto social y democrático, a partir de un proceso de toma de decisiones colectivas. Asimismo, se consideran en convergencia con lo recomendado por Carvalhêdo (2020), donde se entiende la necesidad de integrar los procesos de cambio, para innovar el desarrollo de la organización escolar sin prescindir de los individuos involucrados, brindando la oportunidad de socializar ideas y experiencias, según sus capacidades y potencialidades.

En esta dirección de interacción, donde se considera que las emociones ejercen influencia en los procesos cognitivos y en la interacción entre las personas, Goleman (2018) propone que las acciones se basen en la inteligencia emocional para mediar y gestionar los comportamientos emocionales de los implicados, estableciendo relaciones sanas y productivas. Para Salvagni et al (2019) y Sagitario y Coelho (2021), se trata de un proceso instrumentado a través de los atributos de autoconciencia, autocontrol, habilidades sociales e interpersonales, empatía y motivación, que se insertan en el contexto de un liderazgo emocional, y que además son convergentes al desarrollo de las habilidades socioemocionales descritas en el BNCC, fortaleciendo una dirección más humanizada y conectada con las emociones.

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación defendido por Landislau (2021), puede entenderse como el resultado de un proceso participativo, que se desarrolla junto con las transformaciones socio-técnicas contemporáneas, impactando con profundidad la forma en que se realiza la actividad educativa.

Los elementos teóricos y empíricos recogidos en la bibliografía, cuando se consideran a la vista de los retos a los que se enfrentan las escuelas, contribuyen a la elaboración de una propuesta de intervención. Esta propuesta se describe mejor en la Tabla 28, donde se presentan los atributos exigidos a las escuelas en el escenario fáctico, ante lo cual se articulan elementos

teórico-empíricos del Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional compatibles con el escenario y, ante lo cual, se estructuran propuestas de operacionalización práctica de la intervención.

Tabla 28 – Operacionalización de la intervención propuesta

PRINCIPALES DESAFIOS	ELEMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
<p>1 – Desarrollar la autonomía, para la formación del sentido del contexto escolar.</p>	<p>Compromiso Organizacional:</p> <p>Comportamiento proactivo - implica la iniciativa de respuesta individual, la motivación del individuo para actuar con su propia iniciativa hacia los objetivos.</p> <p>Resiliencia Organizacional:</p> <p>Conectividad. - Capacidad de integrar la propia organización y la organización con los socios, proveedores y clientes. Se refleja en el conocimiento de los jugadores y en el entorno que rodea a la organización. Consiste en la comparación no sólo con los competidores, sino con empresas de otros sectores de actividad.</p>	<p>1.1 - Crear espacios plurales para la expresión de todos los implicados en la escuela;</p> <p>1.2 - Promover la iniciativa de respuesta individual, basada en el conocimiento de los implicados y del entorno que rodea a la organización;</p> <p>1.3-Estimular un comportamiento proactivo dirigido a la conectividad entre los miembros de la comunidad escolar.</p>
<p>2 – Organizar, coordinar y supervisar la ejecución y evaluación de las acciones emprendidas.</p>	<p>Compromiso Organizacional:</p> <p>Compromiso de hacer el trabajo; El compromiso de hacer el trabajo - implica una mejora del rendimiento, un mayor rigor y rendimiento en el trabajo, una comunicación orientada a la mejora del rendimiento.</p> <p>Resiliencia Organizacional:</p> <p>Flexibilidad y cambio. - Capacidad de la organización para reestructurar y cambiar en respuesta a nuevas presiones. Capacidad de responder a las interrupciones con nuevos aprendizajes.</p>	<p>2.1 - Garantizar que el rendimiento del trabajo se valore en función de criterios de mérito claramente definidos;</p> <p>2.2 - Fomentar la reestructuración de las prácticas y la capacidad de respuesta a los cambios, a partir de los nuevos aprendizajes.</p> <p>2.3 - Reconocer y validar las prácticas innovadoras para aplicar el cambio.</p>
<p>3 – Promover el compromiso de operativizar el cambio y el desarrollo.</p>	<p>Compromiso organizativo:</p> <p>Comportamientos deseables en el entorno laboral: implica elementos como la dedicación, el compromiso adicional, el rendimiento de calidad, la asistencia y la productividad.</p> <p>Resiliencia organizativa:</p> <p>Cohesión - Capacidad de mantener relaciones y conexiones unificadoras entre los elementos de la organización.</p>	<p>3.1 - Reconocer y estimular los comportamientos positivos en el entorno laboral;</p> <p>3.2 - Valorar el compromiso extra en el desempeño y la calidad del trabajo;</p> <p>3.3 - Estimular y promover acciones unificadoras en la organización.</p>

<p>4 – Capacidad para promover la generación y el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizativo y la innovación.</p>	<p>Compromiso organizativo:</p> <p>Prácticas intraemprededoras e impacto en la formación - implica elementos relacionados con la búsqueda de la innovación dentro de las actividades y procedimientos; se refiere al interés por el impacto de la formación en el trabajo, para obtener y compartir información y conocimientos.</p> <p>Resiliencia organizativa:</p> <p>Comunicación y relaciones - Iniciativa para fomentar relaciones respetuosas con las partes interesadas y crear vías de comunicación eficaces que permitan a la organización funcionar con éxito durante situaciones de crisis o emergencia.</p>	<p>4.1 - Promover la adopción de prácticas intraemprededoras y de impacto orientadas al alto rendimiento;</p> <p>4.2 - Crear canales de comunicación eficaces y garantizar el acceso y el intercambio de información y conocimientos;</p> <p>4.3 - Fomentar las relaciones éticas y respetuosas entre los miembros de la comunidad escolar, otras partes de la red y otros actores sociales con los que interactúa.</p>
<p>5 – Desarrollar la autonomía para pasar del formato de enseñanza a los mecanismos propios, según la realidad específica de la comunidad escolar.</p>	<p>Compromiso organizativo:</p> <p>Intención de dedicación a la organización - implica atribuir un significado más positivo al trabajo, el aprendizaje organizativo, la búsqueda continua de una mayor productividad y eficiencia.</p> <p>Resiliencia organizativa:</p> <p>Adaptabilidad - Capacidad para restablecerse y ajustarse al entorno cambiante, garantizando la funcionalidad de la organización en condiciones operativas cambiantes. Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones con soluciones innovadoras.</p>	<p>5.1 - Promover y reconocer la atribución de sentido a la labor docente;</p> <p>5.2 - Estimular la integración de la escuela con la sociedad, asegurando formas de adaptación a los cambios del entorno;</p> <p>5.3 - Asegurar la existencia de recursos operativos que garanticen la funcionalidad de la escuela en condiciones variables;</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como recomendaciones o sugerencias, a efectos de la articulación práctica de la propuesta de intervención, se enumeran algunas acciones que se consideran constructivas, para el desarrollo de la autonomía, para la formación de sentido para el contexto escolar (1): promover la estructuración y estimular el surgimiento de espacios virtuales de manifestación social en la comunidad escolar, a través de medios electrónicos y de recursos tecnológicos de información y comunicación (páginas web, grupos de WhatsApp, etc.); cualificar la participación de los participantes en estos espacios (procurar el equilibrio entre los diferentes estratos sociales representados, promover la formación, etc.); promover eventos virtuales integradores articulados a partir de fechas o temas conmemorativos); calificar la participación de los participantes en estos espacios (buscar el equilibrio entre los diferentes estratos sociales representados, promover la formación, etc.); promover eventos virtuales integradores, basados en fechas conmemorativas o temas de actualidad (Coloquios, ferias virtuales, etc.).

Organizar, coordinar y acompañar la ejecución y evaluación de las acciones desarrolladas (2): promover encuestas e investigaciones, precedidas de conferencias y acciones de orientación y sensibilización (detalles de cargos y funciones, responsabilidad, derechos, obligaciones, etc.); reconocer formal o informalmente el desempeño de los miembros de la comunidad escolar y de quienes interactúan con ella (Plan de Carrera, Certificados, Mociones de Aplauso, etc.); promover la valorización de las ideas y contribuciones, especialmente las que se suman a las prácticas organizativas (empleado del mes, récord y mención de honor, etc.); establecer grupos de trabajo para el estudio y la discusión de la realidad de la escuela, centrados en la promoción de la innovación en las prácticas escolares (foros de Internet, discusión por temas, etc.); valorar la innovación a través de criterios y métricas reconocidos para su aplicación (flexibilidad, rendimiento, etc.).

Para promover el compromiso para operar los cambios y el desarrollo (3): establecer criterios y medidas para reconocer y valorar las conductas deseables (profesor que más colaboró con sus colegas, etc.); destacar y resaltar los esfuerzos en la obtención de los éxitos alcanzados (destacar en medios sociales, promover metas y premios); construcción de objetivos conjuntos, considerando las necesidades y potencialidades de las distintas instancias de la escuela (reunión con sectores administrativos, alumnos, etc.).

Fomentar la capacidad de promover la generación y el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizativo y la innovación (4): estimular el intercambio de información entre los diferentes sectores de la escuela y entre los mismos sectores de diferentes escuelas, con el fin de compartir buenas prácticas (reuniones, análisis de buenas prácticas, benchmarking, etc.); crear y mantener actualizados los espacios de debate, y proporcionar fuentes de información (crear manuales de procedimientos, acceso a publicaciones periódicas, etc.); crear espacios de servicio y asesoramiento para las demandas de la comunidad escolar (atención psicológica, acogida, etc.).

Para desarrollar la autonomía para pasar del formato docente a los mecanismos propios, según la realidad específica de la comunidad escolar (5): establecer políticas de gestión de recursos humanos, y la implementación de medidas de valoración de la profesión docente (programas de salud laboral, defensor del pueblo, etc.); integrar las actividades de extensión promovidas por otras entidades y desarrollar proyectos enfocados a la creación de sinergias (participar en proyectos de extensión universitaria, desarrollar proyectos para actuar con públicos específicos); integrarse a las actividades de extensión promovidas por otras entidades y desarrollar proyectos enfocados a la creación de sinergias (participar en proyectos de extensión universitaria, desarrollar proyectos para actuar con públicos específicos, etc.);

mantener los recursos estructurales necesarios para el funcionamiento de la escuela y la realización de las diferentes mediaciones necesarias (equipos, materiales, recursos, etc.).

CONCLUSIÓN

Este estudio tuvo como objetivo analizar si el Compromiso Organizacional está relacionado con el grado de resiliencia de las organizaciones, considerando como punto de partida las evidencias disponibles en la literatura científica, que apuntan a que las consecuencias de los vínculos de compromiso pueden estar asociadas a los factores de desarrollo de la resiliencia.

Para ello, nos dirigimos a las escuelas de la red pública municipal ubicada en Rolim de Moura en la provincia de Rondônia, Brasil, utilizando modelos probados y validados para medir la Capacidad de Resiliencia Estratégica en las Organizaciones, como se propone en Nogueira et al. (2017), y para evaluar el Compromiso Organizacional, a través del modelo Tridimensional de Compromiso producido por Meyer y Allen (1997). Se empleó con éxito el enfoque estadístico descriptivo para tratar los datos, que, sometidos al análisis de correlación, permitieron establecer inferencias para la elucidación de las hipótesis propuestas en este estudio.

A la luz del estudio teórico, basado en la investigación de la revisión de la literatura, se enumeró con éxito, la composición de la Resiliencia Organizacional (RO), Compromiso Organizacional (CO), y se discutió la relación entre estas teorías y su aplicabilidad en el contexto de las escuelas públicas. Siguiendo el tamiz metodológico correspondiente a una investigación por encuesta, se identificó que existe un nivel positivo de CO entre los docentes, con predominio en la dimensión afectiva del compromiso, y posteriormente, se verificó que existe un grado positivo de CO en las escuelas, con mayor énfasis en la Conducta de Comunicación.

Tras el procesamiento de los datos, se pudo concluir, dada la pregunta de estudio, que existe una relación entre el Compromiso Organizacional que establecen los docentes con las escuelas donde trabajan y la Resiliencia de estas organizaciones, hecho que llevó a corroborar la hipótesis H1, mientras que las hipótesis H2 y H3 fueron descartadas por no haber sido corroboradas, ya que los resultados del estudio no fueron compatibles con la conjetura propuesta.

Se considera que la perspectiva del desarrollo fue el enfoque interpretativo que efectivamente se alineó al estudio de la Resiliencia Organizacional en este trabajo, por abarcar temas como, dominio cognitivo, conductual, contextual, capital social, red de recursos y clima organizacional creativo, para describir la resiliencia de las organizaciones, sus dimensiones de análisis y situar los principales resultados asociados a ellas.

Se observa la oportunidad de contribuir a la comprensión de Hollnagel (2010), sobre la existencia de un conjunto de componentes y atributos asociados al desarrollo de la Resiliencia Organizacional, que fueron cotejados en este estudio. Se considera conveniente añadir a esta percepción, una reflexión sobre los elementos que conforman el desarrollo de la misma destacando que, además de las características que representan el desarrollo de la resiliencia, existen circunstancias que pueden influir en el logro del potencial de esta.

Así, la relación evidenciada con los resultados de este estudio contribuye a demostrar la compatibilidad entre los atributos de las teorías involucradas, así como, permite afirmar que existe una correlación positiva entre el Compromiso Organizacional y la Resiliencia Organizacional, y por extensión que, cuanto mayor es el nivel del primero, es decir, cuanto más comprometidos estaban los profesores, mayor tiende a ser la intensidad de las características y comportamientos inherentes a la segunda.

Mientras que la evidencia indica que el nivel de Compromiso Organizacional está positivamente relacionado con el grado de desarrollo de la Resiliencia Organizacional, en las organizaciones, esta podría entenderse como un conjunto de atributos que pueden ser estimulados y aprendidos, que implican la capacidad de la organización para promover el compromiso de los individuos. Por lo tanto, se considera que la resiliencia de los individuos, de los grupos y de la organización son complementarios, influenciados por el Compromiso Organizacional en diferentes niveles y, en esta lógica, una organización es tan resiliente como comprometidos estén los individuos que trabajan en ella.

Así, la Resiliencia Organizacional podría entenderse como un atributo que surge de la capacidad de la organización para estimular y articular el compromiso de los individuos con el logro de sus objetivos, frente a circunstancias desafiantes que requieren el desarrollo de propiedades necesarias para el cambio, entre ellas, la anticipación, la adaptación, la recuperación, la innovación y el fortalecimiento. Observando desde esta perspectiva, el nivel de potencial de resiliencia de las escuelas será tan alto como el nivel de Compromiso Organizacional de las personas que trabajan en ellas porque, en última instancia, serán ellas las que pongan en práctica las soluciones formales que respondan a las circunstancias.

También se identificó que la relación entre el ambos, podría entenderse a partir de la transición entre la naturaleza subjetiva (informal) y objetiva (formal) de las organizaciones, específicamente en las escuelas públicas, que tienen especificidades que las diferencian de las organizaciones privadas.

El desarrollo de la resiliencia en las escuelas públicas podría expresarse como un reflejo de la capacidad de la escuela para hacer la transición entre un conjunto de atributos individuales y colectivos relacionados con el Compromiso Organizacional, a un conjunto de rutinas y procesos vinculados a la Resiliencia Organizacional, a través de los cuales la organización comienza a guiarse y actuar en situaciones adversas. Por lo tanto, la resiliencia en las escuelas públicas podría ser el resultado de la tensión entre los aspectos subjetivos, inherentes al componente informal en las organizaciones, y los aspectos objetivos, propios de los componentes formales de la gestión pública.

Como hallazgo del estudio, se consideró que, la influencia de la experiencia y el propósito organizacional en torno al proceso de transición, entre los aspectos informales y formales que permean la conformación de la relación entre ambos puede crear disfunciones en las escuelas públicas, tales como: profesores comprometidos que carecen de la experiencia necesaria para contribuir de acuerdo con el propósito organizativo (1), o que no son capaces de poner en práctica esta contribución en el momento oportuno (2), o que no están dispuestos a poner en práctica el propósito organizativo (3); una plantilla de profesores formada por individuos con características muy similares, lo que podría dar lugar a disfunciones en la transición y el desarrollo de la Resiliencia a nivel organizativo (4).

Esta comprensión lleva a algunas consideraciones y sugerencias, que son: es deseable simplificar el proceso de transición (1); es necesario gestionar el Compromiso Organizacional, teniendo en cuenta los diferentes niveles de la dinámica organizativa (2); es conveniente definir la composición de los equipos de trabajo teniendo en cuenta, no sólo atributos como, los conocimientos individuales o el nivel de formación, sino también, el equilibrio del mismo dentro del equipo (3); es deseable fomentar el desarrollo completo del Compromiso Organizacional, favoreciendo todas las dimensiones del compromiso, para crear un conjunto más completo y amplio de posibilidades de respuesta y recursos para la transición entre niveles organizativos (4).

Así, se entiende que los resultados del estudio tienen implicaciones gerenciales, pues se considera que el mencionado compromiso contribuyó favorablemente a impulsar el desarrollo de la Resiliencia Organizacional en las escuelas públicas, de modo que, cuanto más se promueva el compromiso de los docentes, mayor tenderá a ser la intensidad de los atributos de

resiliencia en estas organizaciones y, en consecuencia, las oportunidades para que la organización se vuelva realmente resiliente. Además, en la medida en que se articularon los atributos y se determinaron sus asociaciones, fue posible enumerar parámetros, en forma de un conjunto de propuestas para una intervención a favor de la potencialización de las escuelas involucradas, que señalan caminos para la instrumentalización de la relación medida en el estudio.

Desde el punto de vista de un aporte teórico, el resultado de esta investigación contribuye a ampliar el campo de estudio de la Resiliencia Organizacional, ubicándolo como un elemento relacionado con el Compromiso Organizacional, especialmente en el contexto de las organizaciones escolares, además de brindar la oportunidad de desarrollar estudios más amplios, con la posibilidad de evaluar los límites y fronteras de esta relación. En este sentido, se promovió la sistematización de un marco referencial para las diferentes perspectivas propuestas para el abordaje interpretativo de la resiliencia en el contexto fáctico (1), así como un aporte sobre el punto neurálgico en la transición entre ambos, alrededor del cual se ubican la experticia y el propósito organizacional (2).

Con el fin de ofrecer una contribución a futuros estudios, en continuidad con las conclusiones aquí presentadas, se recomienda profundizar y ampliar el enfoque de las relaciones identificadas, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. Se sugiere la ampliación del universo de investigación en relación con los profesores y las escuelas, ya que las poblaciones más grandes pueden apoyar la normalización de las conclusiones más amplias, a saber:

1. El uso del enfoque de investigación de naturaleza mixta, así como, probar otros métodos de investigación porque, aunque este trabajo siguió el tamiz metodológico, se considera que otros procesos pueden ampliar la comprensión y el poder explicativo de los hechos en el escenario de estudio;
2. La utilización de otros modelos o constructos, como forma de obtener diferentes perspectivas del mismo objeto de estudio, ya que estos modelos también pueden influir en los resultados de la investigación;
3. Valerse de enfoques de corte longitudinal para ampliar la comprensión sobre el comportamiento de las variables y el poder de generalización de los hechos en el entorno del estudio;
4. La ampliación del escenario de estudio, comparando escuelas donde, que presentan resultados satisfactorios con otras que no tienen el mismo

rendimiento, o ampliando la comparación entre organizaciones escolares de otras redes públicas o, aún, de la iniciativa privada.

5. Profundizar en los estudios sobre la tensión en la transición entre los aspectos subjetivos inherentes al Compromiso Organizacional y los aspectos objetivos, relacionados con la Resiliencia Organizacional en el contexto de varias influencias, como la experiencia y el propósito organizativo.

A pesar de las conclusiones presentadas, cabe mencionar que las condiciones excepcionales del período en que se desarrolló el estudio, marcado por las gravísimas situaciones derivadas o agravadas por la pandemia del Covid-19, provocaron algunas limitaciones teóricas y metodológicas en la ejecución de la investigación, que también están relacionadas con la intención de contribuir al desarrollo de futuros estudios.

1. **Limitaciones en la acción del investigador:** Las condiciones provocadas por el estallido de la pandemia del Covid-19 repercutieron negativamente en las posibilidades de llegar a una población mayor o a una muestra más amplia que la obtenida y, a pesar de los esfuerzos realizados, limitaron la acción del investigador en relación con el acceso al lugar de estudio y a los encuestados. Esta situación impidió complementar la inferencia cuantitativa con un enfoque cualitativo para dilucidar mejor los hechos.
2. **Limitaciones en la participación de los implicados:** Los efectos de las medidas de aislamiento social, que provocaron restricciones en los desplazamientos y las nuevas prácticas de trabajo en formato remoto, afectaron a la rutina de trabajo de los encuestados, dificultando aún más el cumplimiento del estudio.
3. **Limitaciones derivadas de las dificultades actuales:** Todavía no hay estudios suficientemente consolidados que aborden los efectos de la pandemia en la percepción de los individuos, especialmente en el contexto de los estudios científicos. Por lo tanto, aunque la resiliencia es más claramente perceptible cuando se enfrenta a los retos provocados por los momentos de crisis, puede ser que lo inédito de la situación actual y la magnitud de su gravedad, tenga un nivel de influencia tal que cree un sesgo en la participación de los encuestados.

BIBLIOGRAFIA

- Aldana, M. L. R. & Hernández, J. G. V. (2019). El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, (10), 63-85.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alias, A. H., Ismail, I. A., Alia, S. N., & Omar, Z. (2019). Building Organizational Resilience via Creative Climate: A Literature Review. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(3), 76 - 84. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v4i3.209>
- Almeida, B. O. & Alves, L. R. G. (2020a). Letramento digital em tempos de COVID-19: uma análise da educação no contexto atual. *Debates em Educação*, 12(28).
- Almeida, B. O. de, & Alves, L. R. G. (2020b). Lives, educação e COVID-19: estratégias de interação na pandemia. *Educação*, 10(1), 149–163. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v10n1p149-163>
- Almeida, E. G. & Batista, N. A. (2013). Desempenho Docente no Contexto PBL: Essência para Aprendizagem e Formação Médica. *Revista Brasileira de Educação Médica*.37(2), 192–201.
- Alrowwad, A.; Almajali, D. A.; Masa'deh, R.; Obeidat, B. & Aqqad, N. (2019). *The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness*. 33rd International Business Information Management Association Conference: Education Excellence and Innovation Management through Vision. (pp. 9133-9154).
- Asch, J. M. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31.
- Andrade, G. A. & Gueiros, M. M. B. (2015). *Comprometimento organizacional: o olhar dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre o constructo*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR/ANPAD, Bahia.

- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(C), 1-18.
- Armond, L. P.; Côrtes, F. G.; Santos, F. A. M.; Demo & G., Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, Bahia.
- ABNT. (2017). *Security and resilience - Organizational resilience: Principles and attributes (ISO 22316)*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=368558>
- Azevedo, J. (2020). COVID e educação: da emergência às oportunidades. In Alves, J. M., & Cabral, I. (eds), *ensinar e aprender em tempo de COVID 19: entre o caos e a redenção*. (pp. 119-122). Faculdade de Educação e Psicologia. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30705/1/COVID%20e%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Balsan, L. A. G.; Lopes, L. F. D.; Alves, J. N.; Vizzotto, F. B. & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1), 143-164.
- Bandeira, M.; Marques, L. A. L. & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 4(2), 133-157.
- Barasa, E.; Mbau, R. & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503.
- Bardini, C. & Silva, N. (2020). Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos. *Perspectivas en psicología*, 16(2).
- Barros, A. de J. P., & Leheld, N. A. de S. (1990). *Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas*. Vozes.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (2018). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista De Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>

- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., SILVA, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Eds.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Artmed.
- Bastos, A. V. B., & Costa, F. M. (2005). *Múltiplos Comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas*. Encontro Anual da Associação Nacional de Programas De Pós-Graduação em Administração - ANPAD, Brasília, DF.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Siqueira, I. G. M. (2008). In: Siqueira, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de Controle Gerencial Habilitantes e Coercitivos e Resiliência Organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 30(81), 307-323.
- Birochi, R., Silva, M. Z., Domingues, F., Bento, A., & Sacheti, R. (2012). Mapeamento de Abordagens Epistemológicas em Publicações sobre Estratégia Organizacional. *Revista eletrônica estratégia e negócios*, 5(3) 259 – 279. <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1184>>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C. E., & Xavier, O. S. (1990). Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25(4), 29-34.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220>
- Bolfarine, H., & Bussab, W. O. (2005). *Elementos de amostragem*. Edgard Blucher.
- BRASIL. (2018). *Base Nacional Comum Curricular (BNCC)*. Ministério da Educação. <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2008). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Ashgate.
- Buliga, O., Scheiner, C., & Voigt, K. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86(3), 647–670.

- Cançado, V. L., Moraes, L. F. R. de., & Silva, E. M. da. (2006) Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso da empresa XSA. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 7(3) 5.
- Camacho A. C. L. F., Joaquim F.L., Menezes H.F., & Sant'anna R.M. (2020). A tutoria na educação à distância em tempos de COVID-19: orientações relevantes. *Research, Society and Development*, 9(5): 1-12.
- Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2018). Comprometimento Organizacional: Um Estudo Nacional Sobre o Conceito e Seu Processo de Desenvolvimento. *Revista Labor*, 1(20), 96-114.
- Caprioli, K. C., & Araujo, B. F. V. B. (2016). A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional. *Revista Administração em Diálogo*, 18(3), 76-103.
- Carvalhêdo, J. L. P. (2020). Gestão da escola básica pública e BNCC: quais as implicações? *Revista Exitus*, 10, p. 01-12.
- Carvalho, M. (2020). Acesso, equidade e aprendizagem: desafios em tempos de Covid 19. In Alves, J. M., & Cabral, I. (eds), *Ensinar e aprender em tempo de COVID 19: entre o caos e a redenção*. (pp. 119-122). Faculdade de Educação e Psicologia.
- Ceribeli, H. B., Torres, T. P. R., & Franco, D. S. (2017). *Uma análise do comprometimento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR/ANPAD, Curitiba.
- CETIC.BR. (2021). *Pesquisa web sobre o uso da Internet no Brasil durante a pandemia do novo coronavírus: Painel TIC COVID-19*. (1. ed.). Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. **5. ed.** Artimed.
- Crosswell, L. J., & Elliott, R. G. (2004). *Committed teachers, passionate teachers: the dimension of passion associated with teacher commitment and engagement*. AARE 2004 Conference, 2004. Melbourne.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-86.
- Couto, E. S., Couto, E. S., & Cruz, I. D. M. P. (2020). #fiqueemcasa: educação na pandemia da COVID-19. *Interfaces Científicas-Educação*, 8(3), 200-217. Doi: 10.17564/2316-3828.2020v8n3p200-217
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional, como liderar com sensibilidade e eficiência*. **1ª ed.** Objetiva.

- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A Influência Dos Valores Organizacionais Na Percepção De Políticas E Práticas De Gestão De Pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* 23(1), 89-117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>.
- Denhardt, J., Denhardt, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. In: Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S. Handbook of adult resilience. The Guilford Press, pp. 333-349.
- Cotta, D., & Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices – A transactive memory systems approach. *International Journal of Operations & Production Management* 40(9), 1531-1559. DOI 10.1108/IJOPM-12-2019-0827
- Dogar, N. (2014). Relations between organizational commitment and demographic factors: research in a banking sector. *Academicus - International Scientific Journal*, 10(10), 103-115.
- Du, P., Huang, I., Huang, Y., & Chang, C. (2019). Dual normative commitments mediating the relationship between perceived investment in employees' development and intention to leave among the healthcare workforce in underserved areas of Taiwan. *Rural & Remote Health*, 19(1). DOI: 10.22605/RRH4837
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993) *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.
- Erol, O., Sauser, J. B., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2).
- Ferreira, E. D., Nunes, F. P., & Santos, N. dos. (2020) Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais. *P2p & Inovação*, 6 (2), 195-216.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2(2), 14-21.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-69.
- Flauzino, D. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública RAP*, 42(2).
- Fraga, N. (2014). As Lideranças e os Processos participativos: Uma Reflexão em Torno da Cidadania Democrática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*

- García, M. C., & Domínguez, O. E. (2013). Desarrollo teórico de la resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales. Niñez y Juventud, 11(1)* 63-77.
- Geleski, P., Zampier, M., & Stefano, S. (2016). Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública. *Acta Scientiarum. Humanand Social Sciences. 38(1)*.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6. ed.). Atlas.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42(3)*, 300-329.
- Goldschmidt, C. C., Paiva, K. C. M., & Irigaray, H. A. R. (2019). Resiliência organizacional: proposição de um modelo integrado e agenda de pesquisa. *Tourism & Management Studies, 15(3)*, 37-46.
- Gonçalves, C. A., & Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Atlas.
- Gonçalves, F., & Maia, A. (2014). Reflexões sobre relações públicas, comunicação organizacional e as TIC: contribuições da teoria do ator-rede. *Comum, 16(36)* 108-133.
- Gonçalves, V. (2020). COVIDados a inovar e a reinventar o processo de ensino-aprendizagem com TIC. *Revista Pedagogia em Ação, 13(1)*, 43-53.
- Grillo Rodrigues, A. P. (2020). Vínculos entre Professores de Universidades Públicas e Privadas: uma Pesquisa Comparativa. *Revista Gestão & Conexões, 9(1)*, 151-166. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27474.151-166>
- Gutiérrez, R., Marlene, E., Villafuerte, U., & Isaac, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financeiras. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), 25(2)* 112-119.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied Psychology, 60(2)* 159-170.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review, 81(9)*, 52-65.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Asplund, J.W., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science, 5*, 378 - 389.

- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3) 412-453.
- Hollander, M., & Wolfe, D. (1999). *Nonparametric Statistical Methods*. John Wiley & Sons.
- Hollnagel, E. (2010). How resilient is your organisation? An Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG). In: *Sustainable Transformation: Building a Resilient Organization*. 2010.
- Horne, J. F. (1997). *The coming age of organizational resilience*. Business forum. Los Angeles, 22, 2/3/4, p. 24-28.
- Horne, J. & Orr, J. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*, 24, 29-39.
- Hulley S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2006). *Designing clinical research*. (3. ed.). Lippincott Williams and Wilkins.
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M., Goldschmidt, C. C. (2017). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, 15, 390-408. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700390&lng=en&nrm=iso
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180-196. <http://dx.doi.org/10.1108/ccij-04-2017-0037>>.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2017). Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)” in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education. *Revista de Administração*, 52(1).
- Knop, M. F. T. (2017). Exclusão digital, diferenças no acesso e uso de tecnologias de informação e comunicação: questões conceituais, metodológicas e empíricas. *Caderno Eletrônico de Ciências Sociais, Vitória*, 5(2), 39-58. <http://periodicos.ufes.br/cadecs/article/view/19437>
- Kwon, I. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Landislau, D. (2021). *Criatividade e inovação tecnológica na educação*. Editora Senac.
- Leal, P. H., Costa, B. M. N., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2015). Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do estado do Rio Grande do Norte. *Rev. Raunp*, 7(2), 106-120.

- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*. National Academy of Management meetings, Seattle.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Libâneo, J. C. (2013). O sistema de organização e gestão da escola. In: Libâneo, J. C. (org.) *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. Heccus.
- Libâneo, J. C. (2015). *A Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática*. (6. Ed rev. e ampl.). Heccus Editora.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Lück, H. (2012). *A gestão participativa na escola*. Vozes.
- Macedo-Silva, R. (2015). O formato da gestão democrática em escolas brasileiras e portuguesas. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 10(2). Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/7012/5396>>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- Mallack, L. (1998). *Putting organizational resilience to work*. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.) Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. (5. ed. rev. e ampl.). Atlas.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M. M., & Glenda M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 7(4).
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento

- Organizacional Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 2(3), 67-87.
- Medina S. C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento Organizacional: Questões que Cercam sua Natureza e os seus Limites Conceituais. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, 22(3), 768-789.
- Mercali, G. D., Costa, S. G. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1). Doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG190081
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Miyazaki, F. R., & Videira, D. P. (2020). Pesquisas Multinível em Comportamento Organizacional: Uma Revisão da Literatura Internacional. *Revista de Administração da Unimep*, 18(3), 92-114.
- Modelski, D., Giraffa, L. M. M., & Casartelli, A. (2019). Tecnologias digitais, formação docente e práticas pedagógicas. *Educação e Pesquisa, São Paulo*, 45. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v45/1517-9702-ep-45-e180201.pdf>. Acesso em 14 de abr. 2020.
- Monteiro, S. S. (2020). (Re) inventar educação escolar no Brasil em tempos da COVID-19. *Revista Augustus*, 25(51). 237-254. Doi 10.15202/1981896.2020v25n51p237.
- Moreira, L. R. (2014). *Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa: a pesquisa baseada em evidências*. Grupo Ânima Educação.
- Moreira, J. A., Henriques, S., & Barros, D. (2020). Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, 34, 351-364.

- Mzid, I. (2017). Family Capital and Organizational Resilience of the Family Firm in Tunisia. *Contributions to Management Science*, 41-61. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-57630-5_4
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418. DOI: <https://doi.org/10.3390/su1012441>.
- Nogueira, M. G. S., Gonçalo, C. R., & Verdinelli, M. A. (2017). Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. *Revista Espacios*, 38(7).
- Nogueira, R. A., & Odelius, C. C. (2015). Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 83-83.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier.
- Oliveira, A. C. P., Carvalho, C. P., & Carrasqueira, K. (2020). Colaboração docente e resultados educacionais no Brasil. *Educar em Revista*, 36.
- Oliveira, M. S. B., & Carvalhêdo, J. L. P. (2019). Formação e profissionalização docente: refletindo sobre a centralidade da prática pedagógica. In: Mendes Sobrinho, J. A. C. (org.). *Formação docente: desafios e possibilidades*. Garcia Edizioni.
- Oliveira, G. A., & Costa, I. S. A. (2015). Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista Vianna Sapiens*, 6(1), 273-300.
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 43-54.
- Paschoal, T., & Flores, C. L. (2016). *Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – EnANPAD, Bahia.
- Pavuls, U. (2000). *Exploratory factor analysis of organizational commitment in Eastern Europe*. In: International Congress Of Psychology, Stockholm.
- Perez, T. (2018). *BNCC: a Base Nacional Comum Curricular na prática da gestão escolar e Pedagógica*. Moderna.
- Picoli, F. R., & Takahashi, A. (2016). Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social. *Revista de Administração Contemporânea* 20 (1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140036>.

- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organizações & Sociedade*, 22 (75), 659-680.
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S., & Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público (RSP)*, 71 (3), 504-539.
- Pilati, R., Borges-Andrade, J. E. (2005). *Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento*. In: EnANPAD, Brasília.
- Pelli, A. L., & Goulart, I. B. (2017). Fatores Responsáveis pela Resiliência de Funcionários de uma Organização Bancária: Estudo de Caso. *Revista Espacios*, 38(16).
- Raasch, M., Silveira-Martins, E., & Gomes, C. C. (2017). Resiliência: uma revisão bibliométrica. *Revista de Negócios*, 22(4), 40-55.
- Rego, Arménio. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *RAE*, 43(4). Recuperado em 18 abril, 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a03.pdf>
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rodríguez, G. M., Luna Álvarez, D. R., & Luna Álvarez, H. E. (2020). La Resiliencia como Capacidad Humana en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa. *Revista Científica Hallazgos21*, 5(3), 338-357. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, page 1 of 18
- Rogge, J. F. N., Lourenço, M. L. (2015). A resiliência humana no ambiente acadêmico de cursos stricto sensu. *Raimed - Revista de Administração IMED*, 5(3), 291-301.
- Rondônia. (2015). *Plano Estadual de Educação de Rondônia*. Secretaria Estadual de Educação. <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/L3565-PL.pdf>
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B. (2009). *Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.

- Sagitário, M. F., Coelho, P. M. F. (2021). A inteligência emocional nas práticas educativas: uma abordagem sobre educação emocional e sua contribuição para o desenvolvimento integral do aluno. *Cadernos de Educação*, 20 (40).
- Sá, M. A. D., & Lemoine, C. (1998). *Em matéria de comprometimento na empresa*. In: Encontro anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu.
- Salvagni, P., Bettega, M. L., & Casagrande, D. F. M. (2019). A contribuição da inteligência emocional no exercício da liderança. *RECSA*, 8(2).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013) *Metodologia de pesquisa*. (5. ed.) Penso.
- Santana, C. L. S., & Borges Sales, K. M. (2020). Aula em casa: educação, tecnologias digitais e pandemia COVID-19. *Educação*, 10(1), 75–92. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v10n1p75-92>
- Santos, A. R. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. (3. ed.) DP&A editora.
- Santos, C. B., & Kato, H. T. (2014). Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. *Desafio Online*, 2 (1), 564-579. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30791/ambiente-e-resiliencia-organizacional--possiveis-relacoes-sob-a-perspectiva-das-capacidades-dinamicas/i/pt-br>
- Salvatierra, L. (2019). Percepções populares e pluralismo opinativo sobre a importância da escola. *Revista Terceiro Incluído*, 9(1), 59–79. <https://doi.org/10.5216/teri.v9i1.56331>
- Silva, K., Gallon, S., & Pessotto, A. (2017). Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 336-358. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p336-358>
- Silva, R. P., & Custódio, L. S. (2014). *Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras*. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide J. R. S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2. ed.) Artmed.
- Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. (2. ed.) Pearson Education do Brasil.

- Souza, E. P., Marques, A. L. (2014). *Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações*. In: Encontro de Estudos Organizacionais - ANPAD, Gramado.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In: Cameron K.S., Dutton J. E., & Quinn, R. (eds). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler.
- Tardif, M., & Lessard, C. (2005). *O trabalho docente*. Vozes.
- Tauchen, G. (2013). Gestão Escolar Democrática: Apontamentos sobre os Princípios e as Funções de Organização. In: Tauchen, G. *Gestão e Organização Escolar - Coleção Cadernos Pedagógicos da EAD*. Editora da FURG. <http://www.sabercom.furg.br/bitstream/1/1590/1/gestao-e-organizacao-escolar.pdf>
- Teodoroski, R. C. C., Santos, J. L. S., & Steil, A. V. (2015). Aprendizagem Organizacional e Inovação: uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Internacional no Período entre 2008 e 2012. *Revista Alcance*, 22 (1), 33-54.
- Tomazzoni, G. C., Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268-283. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/75056>
- Välakangas, L., & Romme, A. G. L. (2012) Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45. https://www.researchgate.net/publication/241642210_Building_resilience_capabilities_at_Big_Brown_Box_Inc
- Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., D’oliveira, L. M., & Prallon, E. P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Cadernos EBAPE.BR*, 13 (4), 910–929 [online] <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/55896>.
- Vieira, M. F., & Seco, C. (2020). Education in the context of the COVID-19 pandemic: a systematic literature review. *Revista Brasileira de Informática na Educação - RBIE*, 28, 1013- 1031. DOI: 10.5753/RBIE.2020.28.0.1013
- Waller, R. E., Troy, P. A. L., McCormack, T. J., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2020) Resiliency: A Necessary Skill for Global Higher Education Leaders During COVID-19. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 3 (6), 55-67.
- Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.

Withey, M. (1998). Antecedents of value based and economics organizational commitment. In:
Annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada. Ontario

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de Autorización para la Publicación de Tesis

1. Identificación del material bibliográfico [x] Tesis Doctoral [] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
-----------------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Administración
-----------------------------	----------------

3. Identificación Institucional

Título	EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL POTENCIAL DE RESILIENCIA EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS
---------------	---

Autor	Alexandre Leonardo Simões Piacentini
--------------	--------------------------------------

Tipo y N° de documento	Cedula de identidad n° 536.767
-------------------------------	--------------------------------

Director	César Augustus Winck
-----------------	----------------------

Tipo y N° de documento	Cedula de identidad n° 2.761.282
-------------------------------	----------------------------------

N° de páginas	112
----------------------	-----

Fecha de defensa: _____ **Fecha de entrega del archivo:** _____

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación [x] SI [] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481). -

Firma del Autor

Posadas, Argentina.

Fecha: _____

ANEXOS

ANEXO I – Preguntas realizadas en el instrumento de Resiliencia Organizacional

Q1 – La escuela tiene la capacidad de planificar sus acciones teniendo en cuenta las posibles contingencias que puedan ocurrir (por ejemplo, acciones pedagógicas o de gestión).

Q2 – La escuela tiene la capacidad de proteger sus vulnerabilidades tangibles (por ejemplo, la estructura física y el equipamiento).

Q3 – La escuela tiene la capacidad de proteger sus vulnerabilidades intangibles (por ejemplo, las relaciones y la comunicación).

Q4 – La escuela es capaz de acoger los cambios con naturalidad (por ejemplo, cambios en la financiación, la legislación, el personal docente, etc.).

Q5 – La escuela tiene la capacidad de reconocer el aprendizaje de los miembros del personal establecidos formal o informalmente como líderes, demostrando objetivos y metas claras hacia las acciones de la organización.

Q6 – La escuela tiene la capacidad de fomentar la participación de la comunidad escolar en las decisiones estratégicas.

Q7 – La escuela tiene la capacidad de definir las funciones y responsabilidades del personal dentro de la organización.

Q8 – La escuela tiene la capacidad de reconocer los factores que pueden desencadenar crisis (por ejemplo, exigencias de adaptabilidad estructural, didáctica, tecnológica, etc.).

Q9 – La escuela tiene la capacidad de controlar sus resultados.

Q10 – La escuela tiene la capacidad de actualizar la información sobre los recursos disponibles.

Q11 – La escuela tiene la capacidad de mostrar su diferenciación con respecto a otras escuelas (por ejemplo, propuesta político-pedagógica o recursos).

Q12 – La escuela tiene la capacidad de controlar su entorno (por ejemplo, elementos de carácter legal, directrices institucionales u otros factores que puedan afectar a su rendimiento).

Q13 – La escuela tiene la capacidad de minimizar sus puntos débiles (desventajas internas en comparación con otras escuelas, por ejemplo, instalaciones inadecuadas, equipos obsoletos, etc.).

Q14 – La escuela tiene la capacidad de aprovechar sus puntos fuertes (ventajas internas sobre otras escuelas - por ejemplo, uso óptimo de las instalaciones, espacio físico, etc.).

Q15 – La escuela es capaz de controlar y seguir los cambios en el sistema educativo.

- Q16** – La escuela puede controlar y seguir los cambios en otras escuelas.
- Q17** – La escuela trata de comprender y anticipar las necesidades de los padres, los alumnos y los profesores.
- Q18** – La escuela trata de comprender y anticipar las necesidades de los proveedores (por ejemplo, los contratistas para el suministro o la prestación de servicios).
- Q19** – La escuela aprovecha rápidamente las oportunidades del sistema educativo (por ejemplo, programas, proyectos, recursos o asociaciones).
- Q20** – La escuela considera las situaciones de cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Q21** – La escuela es plenamente consciente y está sincronizada con el entorno interno y externo, y con la comunidad local.
- Q22** – La escuela presenta continuamente servicios diferenciados e innovadores (por ejemplo, nuevas estrategias de enseñanza) al sistema educativo.
- Q23** – La escuela desarrolla acciones centradas en su misión y visión organizativa.
- Q24** – La escuela tiene la capacidad de crear oportunidades para mejorar su rendimiento en el sistema educativo.
- Q25** – La escuela tiene una estructura de gobierno fuertemente alineada e integrada (por ejemplo, una estructura articulada de instrumentos de evaluación y seguimiento de la gestión).
- Q26** – Los programas de liderazgo se celebran periódicamente en la escuela.
- Q27** – Las personas clave de la organización ocupan puestos de decisión estratégicos.
- Q28** – La escuela promueve el desarrollo continuo de las habilidades individuales.
- Q29** – La escuela promueve que los objetivos del equipo estén en primer plano y que los miembros trabajen juntos para alcanzarlos.
- Q30** – La escuela valora los talentos y las capacidades individuales.
- Q31** – La escuela promueve acciones para el desarrollo de talentos y la difusión de conocimientos (por ejemplo, formación sobre buenas prácticas educativas).
- Q32** – La escuela promueve la creación de relaciones sólidas entre las partes interdependientes (por ejemplo, la secretaría y los profesores).
- Q33** – La escuela ofrece a su personal una actitud abierta a las opiniones, sugerencias y críticas, independientemente de su función en la organización.
- Q34** – La escuela fomenta la comunicación abierta y colaborativa tanto a nivel interno como con los socios externos.
- Q35** – La escuela promueve la participación del personal en grupos de discusión y fomenta la ampliación de estos grupos.

Q36 – La escuela busca la objetividad y la aplicación de la información, así como su destino pertinente.

Q37 – La comunicación se considera una herramienta importante para informar y motivar al personal en el desempeño de su trabajo.

Q38 – La escuela utiliza la comunicación como inteligencia, basándose en mensajes programados de forma clara y transparente para aumentar el nivel de conciencia del público y la corrección de todo el proceso.

Q39 – La escuela considera que la comunicación hace que la organización sea una estructura sencilla, fácil de relacionar y con una fuerte unidad de propósito.

ANEXO II – Preguntas realizadas en el instrumento de Compromiso Organizacional

P1 – Me encantaría dedicar el resto de mi carrera a esta escuela.

P2 – Realmente siento los problemas de esta escuela como si fueran míos.

P3 – No tengo un fuerte sentimiento de integración con mi escuela.

P4 – No me siento emocionalmente unido a esta escuela.

P5 – No me siento como una "persona de la casa" en mi escuela.

P6 – Esta escuela tiene un inmenso significado personal para mí.

P7 – En la situación actual, permanecer en mi escuela es realmente una necesidad tanto como un deseo.

P8 – Aunque quisiera, me sería muy difícil dejar mi escuela ahora.

P9 – Si decidiera dejar mi escuela ahora, mi vida estaría bastante desestructurada.

P10 – Creo que tendría pocas alternativas si dejara esta escuela.

P11 – Si no hubiera dado ya tanto de mí en esta escuela, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.

P12 – Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta escuela sería la escasez de alternativas inmediatas.

P13 – No siento ninguna obligación de permanecer en mi escuela.

P14 – Aunque me beneficie, creo que no sería correcto dejar mi escuela ahora.

P15 – Me sentiría culpable si dejara mi escuela ahora.

P16 – Esta escuela merece mi lealtad.

P17 – No dejaría mi escuela ahora porque tengo una obligación moral con la gente de aquí.

P18 – Le debo mucho a mi escuela.