

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN IMPLEMENTADA EN EL IEGB LIMÓN 2000 PARA
MITIGAR LAS AFECTACIONES SOCIOEMOCIONALES EN EL PERSONAL
DEBIDO A LA TRANSFORMACIÓN DEL CONTEXTO EDUCATIVO ANTE LA
PANDEMIA COVID-19, CIRCUITO 07 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
ENSEÑANZA DE LIMÓN

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

DILCIA NAVARRO DURÁN

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

DEDICATORIA

A Jeanfranco, mi hijo por ser el motor de mi vida. A Leda y Guillermo, mis padres,
porque han sido el cimiento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios y a la vida por darme las oportunidades para continuar este proceso de aprendizaje.

También a mi familia por ser mi apoyo incondicional y a amiga Nena que siempre me animó y me ayudó para continuar.

Agradezco al Instituto de Enseñanza General Básica Limón 2000 que me abrió las puertas para realizar este trabajo, así como el personal docente de secundaria y administrativo que desinteresadamente aportó a la investigación.

Agradezco a mi tutora guía Karla Madrigal Rodríguez por su acompañamiento.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

M.A.E. Marco Antonio Alvarado Barboza
**Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado**

M.A.E. Karla Madrigal Rodríguez
Profesora Guía

M.A.E. Francisco Pérez Zamora
Lector

Dr. Víctor Orozco Delgado
Lector

Dr. Kenneth Jiménez González
**Representante del Director del
Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**

Dilcia Gabriela Navarro Durán
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| HOJA DE APROBACIÓN..... | iv |
| TABLA DE CONTENIDOS..... | v |
| RESUMEN EN ESPAÑOL | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| LISTA DE TABLAS | xi |
| LISTA DE FIGURAS | xiii |
| LISTA DE ABREVIATURAS | xv |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Presentación..... | 1 |
| 1.2 Contextualización social y educativa | 1 |
| 1.3 Relevancia del problema de investigación aplicada | 7 |
| 1.4 Aproximación teórico-metodológica de la investigación aplicada | 12 |
| 1.5 Interrogantes de la investigación | 16 |
| 1.6 Objetivos..... | 18 |
| 1.6.1 Objetivos Generales | 18 |
| 1.6.2 Objetivos Específicos | 19 |
| 1.7 Referentes contextuales del objeto de estudio. | 19 |
| 1.7.1 Reseña histórica de la comunidad | 21 |
| CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE | 24 |
| 2.1 Presentación..... | 24 |
| 2.2 Investigaciones internacionales | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 Investigaciones nacionales | 29 |
| 2.4 Aportes de antecedentes al objeto de estudio | 33 |
| CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO | 36 |
| 3.1 Presentación | 36 |
| 3.2 Educación | 36 |
| 3.3 Administración | 40 |
| 3.4 Administración de la educación | 44 |
| 3.5 Gestión | 49 |
| 3.6 Gestión de la educación | 53 |
| 3.7 Gestión del talento humano | 56 |
| 3.8.1 Prevención y abordaje del estrés..... | 64 |
| 3.8.2 Programas de prevención y atención del estrés laboral..... | 68 |
| CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO | 73 |
| 4.1 Presentación | 73 |
| 4.2 Enfoque | 73 |
| 4.3 Tipo de investigación | 75 |
| 4.4 Población y muestra | 76 |
| 4.5 Fuentes de información | 78 |
| 4.5.1 Fuentes primarias..... | 78 |
| 4.5.2 Fuentes secundarias..... | 78 |
| 4.6 Categorías de análisis o variables | 79 |
| 4.7 Técnicas e instrumentos | 83 |
| 4.7.1 Entrevista..... | 83 |
| 4.7.2 Guion de entrevista semiestructurada..... | 84 |
| 4.8 Procedimientos de recopilación y análisis de la información | 85 |

| | |
|--|------------|
| 4.8.1 Fase preparatoria..... | 85 |
| 4.8.2 Fase de trabajo de campo..... | 86 |
| 4.8.3 Fase analítica..... | 87 |
| 4.8.4 Fase informativa..... | 87 |
| 4.9 Alcances y limitaciones..... | 87 |
| 4.9.1 Alcances..... | 88 |
| 4.9.2 Limitaciones..... | 89 |
| 4.10 Consideraciones éticas..... | 89 |
| CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 90 |
| 5.1. Presentación..... | 90 |
| 5.2. Caracterización de la población participante..... | 91 |
| 5.3. Análisis de categorías..... | 93 |
| 5.3.1 Categoría 1. Factores que generan afectaciones socioemocionales..... | 93 |
| 5.3.2 Categoría 2 Acciones implementadas para mitigar las afectaciones socioemocionales..... | 121 |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES..... | 127 |
| CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN..... | 130 |
| 7.1. Introducción..... | 130 |
| 7.2. Justificación..... | 132 |
| 7.3. Marco teórico..... | 134 |
| 7.3.1 Gestión del conocimiento..... | 135 |
| 7.3.2 Comunicación organizacional..... | 137 |
| 7.3.3 Estrategia organizacional..... | 139 |
| 7.4. Objetivos de la Propuesta..... | 141 |
| 7.4.1 Objetivo general..... | 141 |

| | |
|--|------------|
| 7.4.2 Objetivos Específicos | 141 |
| 7.5. Planeamiento de la propuesta | 142 |
| 7.5.1 Espacios de capacitación | 143 |
| 7.5.2 Procesos de comunicación organizacional | 145 |
| 7.5.3 Características para una estrategia organizacional | 148 |
| 7.6. Recomendaciones | 151 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 153 |
| ANEXOS | 166 |
| Anexo A. Entrevista al personal docente | 166 |
| Anexo B. Entrevista al director | 172 |

RESUMEN EN ESPAÑOL

Esta investigación está orientado al análisis de la gestión implementada en el IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente de secundaria durante el contexto de pandemia Covid-19. Elaborado para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa, mediante el planteamiento de los siguientes objetivos generales: Analizar la gestión implementada en el IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19 y así luego proponer un plan de contingencia para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

Se identificaron los factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente de secundaria del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19 de las cuales se determinaron factores familiares y laborales. Se llegó a la conclusión que a pesar del auge tecnológico y de los esfuerzos del Gobierno mediante el Ministerio de Educación Pública por promover el uso de la tecnología, la conectividad y la virtualidad; lamentablemente existen docentes que no están a la vanguardia en este campo, evidenciando que aún falta mucho por hacer. La mayoría de los docentes se sintieron preocupados, frustrados y ansiosos ya que, no se sentían preparados para llevar el proceso educativo virtualmente.

A pesar de los retos enfrentados en el contexto de pandemia, los docentes han salido adelante con el proceso de aprendizaje, aun así, hubo situaciones de estrés laboral, debido a una gestión administrativa débil por parte de la dirección. Una vez en que se llegaron a estas conclusiones se diseñó una propuesta de intervención mediante un plan de acción elaborado con el fin de mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia covid-19.

ABSTRACT

The present research work aimed at analyzing the management implemented at the IEGB Limón 2000 to mitigate the socio-emotional effects on secondary school teaching staff due to the transformation of the educational context in the face of the COVID-19 pandemic of the Limon 7th Regional Education Management Circuit (circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Limón), prepared to qualify for the degree and title of Professional Master in Educational Administration, had as general objectives to analyze the management implemented in the IEGB Limón 2000 to mitigate the socio-emotional effects on the teaching staff due to the transformation of the educational context in the face of the COVID pandemic. -19 to further propose a contingency plan to mitigate the socio-emotional effects on teaching staff due to the transformation of the educational context in the face of the COVID-19 pandemic.

The factors that generate socio-emotional effects on the teaching staff of the IEGB Limón 2000 were identified due to the transformation of the educational context in the face of the COVID-19 pandemic, from which family and work factors were determined. It was concluded that despite the technological boom and the efforts of the Government through the Ministry of Public Education to promote the use of technology, connectivity, and virtuality, unfortunately, there are teachers who are not at the forefront in this field, showing that there is still a lot to do. Most teachers felt worried, frustrated, and anxious since they were unprepared to complete the educational process virtually.

Despite the challenges faced in the context of the pandemic, teachers have moved forward with the learning process, even so there were situations of work stress, due to weak administrative management by management. Once these conclusions were reached, an intervention proposal was designed through an action plan developed in order to mitigate the socio-emotional effects on teaching staff due to the transformation of the educational context in the face of the covid-19 pandemic.

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Población y muestra de la investigación..... | 77 |
| Tabla 2. Definiciones de la categoría de análisis primer objetivo específico. | 79 |
| Tabla 3. Definiciones de la categoría de análisis segundo objetivo específico. | 82 |
| Tabla 4. Experiencia del personal docente sobre la convivencia familiar durante el periodo de pandemia por Covid-19..... | 94 |
| Tabla 5. Percepción del personal docente sobre reducción del ingreso económico familiar producto de la pandemia por Covid-19. | 95 |
| Tabla 6. Percepción del personal docente sobre la ausencia del Internet de alta capacidad producto de la pandemia por Covid-19. | 96 |
| Tabla 7. Percepción del personal docente sobre ausencia de un espacio adecuado para trabajar durante la pandemia por Covid-19. | 98 |
| Tabla 8. Percepción del personal docente sobre combinar tareas familiares con las laborales durante la pandemia por Covid-19..... | 100 |
| Tabla 9. Percepción del personal docente sobre tiempo reducido para funciones laborales durante la pandemia por Covid-19..... | 101 |
| Tabla 10. Percepción del personal docente sobre sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones del ingreso económico y contexto general de la pandemia por Covid-19. | 103 |
| Tabla 11. Experiencias del personal docente sobre los principales cambios que vivió el personal docente a nivel laboral durante el contexto de la pandemia por Covid-19. | 106 |
| Tabla 12. Experiencias del personal docente sobre sus sentimientos y emociones vividas en el entorno laboral durante el contexto de la pandemia por Covid-19... | 107 |
| Tabla 13. Experiencia del personal docente en cuanto al desconocimiento de herramientas tecnológicas para trabajar en el hogar durante el contexto de la pandemia por Covid-19..... | 109 |
| Tabla 14 Experiencias del personal docente sobre los cambios en el proceso de mediación pedagógica que representó el contexto de la pandemia por Covid-19. | 110 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 15 Percepción del personal docente sobre su desempeño laboral durante el contexto de la pandemia por Covid-19..... | 112 |
| Tabla 16. Experiencia docente en cuanto a la poca comunicación con los estudiantes durante el contexto de pandemia por Covid-19. | 114 |
| Tabla 17. Experiencia docente en cuanto a los cambios de metodología de aprendizaje durante el contexto de pandemia por Covid-19. | 116 |
| Tabla 18. Experiencia docente en cuanto a la entrega de las GTA incompletas o plagiadas durante el contexto de pandemia por Covid-19..... | 117 |
| Tabla 19. Experiencia docente en cuanto a las consecuencias en el desempeño laboral, producto de la relación docente-estudiante, durante el contexto de pandemia por Covid-19..... | 119 |
| Tabla 20. Experiencia docente en cuanto el desinterés de los discentes, durante el contexto de pandemia por Covid-19..... | 120 |
| Tabla 21. Espacios de capacitación para la actualización docente en tecnologías de la información y comunicación para la mediación pedagógica | 143 |
| Tabla 22. Acciones para fortalecer la comunicación organizacional en el IEGB Limón 2000. | 146 |
| Tabla 23. Acciones para señalar las características de la estrategia organizacional para la asignación de carga laboral | 148 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Género de las personas participantes | 91 |
| Figura 2. Tipo de nombramiento del personal docente y directora del IEGB Limón 2000, durante el periodo de pandemia por Covid-19..... | 92 |
| Figura 3. Tiempo de laborar en el IEGB Limón 2000, durante el periodo de pandemia por Covid-19. | 92 |
| Figura 4. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente sobre la ausencia del Internet de alta capacidad producto de la pandemia por Covid-19. | 97 |
| Figura 5. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente ante la ausencia de un espacio adecuado para trabajar durante la pandemia por Covid-19. | 99 |
| Figura 6. Percepción directora sobre experiencia del personal docente sobre combinar tareas familiares con las laborales durante la pandemia por Covid-19. | 101 |
| Figura 7. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente sobre tiempo reducido para funciones laborales durante la pandemia por Covid-19..... | 102 |
| Figura 8. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente sobre sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones del ingreso económico y contexto general de la pandemia por Covid-19..... | 105 |
| Figura 9. Percepción de la directora en cuanto al desconocimiento de herramientas tecnológicas para trabajar en el hogar por parte de los docentes durante el contexto de la pandemia por Covid-19. | 110 |
| Figura 10. Percepción de la directora sobre los cambios en el proceso de mediación pedagógica que representó el contexto de la pandemia por Covid-19..... | 111 |
| Figura 11. Percepción de la directora en cuanto al desempeño laboral de los docentes durante el contexto de la pandemia por Covid-19. | 113 |
| Figura 12. Percepción de la directora en cuanto a la poca comunicación entre docentes y estudiantes durante el contexto de pandemia por Covid-19. | 115 |
| Figura 13. Percepción de la directora en cuanto a los cambios de metodología de aprendizaje durante el contexto de pandemia por Covid-19. | 116 |

| | |
|---|-----|
| Figura 14. Percepción de la directora en cuanto a la entrega de las GTA incompletas o plagiadas durante el contexto de pandemia por Covid-19. | 118 |
| Figura 15. Percepción de la directora en cuanto a las consecuencias en el desempeño laboral, producto de la relación docente-estudiante, durante el contexto de pandemia por Covid-19. | 119 |
| Figura 16. Percepción de docentes y directora sobre la preocupación por el bienestar del personal mostrada durante el periodo de pandemia por Covid-19.. | 122 |
| Figura 17. Percepción de docentes y directora sobre acciones para disminuir carga laboral durante el periodo de pandemia por Covid-19..... | 123 |
| Figura 18. Percepción de docentes y directora sobre espacios de capacitación en Teams, HEDIMEP y SIRIMEP durante el periodo de pandemia por Covid-19. | 124 |
| Figura 19. Percepción de docentes y directora sobre acciones hechas por la administración durante el periodo de pandemia por Covid-19. | 125 |
| Figura 20. Visualización de causas raíz consideradas para fundamentar propuesta. | 130 |
| Figura 21. Esquema de entregables y actividades de las propuestas. | 142 |
| Figura 22. Esquema de actividades de entregable Espacios de capacitación. | 144 |
| Figura 23. Esquema de actividades de entregable fortalecimiento comunicación organizacional..... | 147 |
| Figura 24. Esquema de actividades de entregable de la estrategia organizacional para la asignación de carga laboral. | 149 |

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

GTA: Guía de Trabajo Autónomo

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

IEGB: Instituto de Educación General Básica de Limón 2000

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

MEP: Ministerio de Educación Pública

OMS: Organización Mundial de la Salud

PRIN: Proyecto de Recuperación Integral de Niños y Niñas.

PRIN ESPECIAL: Proyecto de Recuperación Integral de Niños y Niñas de educación especial

PROMECUM: Programa de Mejoramiento de la Educación y la calidad de Vida de las Escuelas de Atención Prioritaria.

SARS COV-19: (del inglés severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) Son las siglas que se utilizan para nominar a el coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo, responsable de la pandemia de 2019.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

En este capítulo se exponen las ideas introductorias que dieron forma al problema de investigación del trabajo final de graduación. Para ello la sección está dividida en seis partes, la primera ofrece la descripción de la contextualización social y educativa del centro educativo seleccionado. En un segundo nivel se exponen las ideas que validan la relevancia del problema de investigación. Seguido, se comparte la aproximación teórico-metodológica de la investigación aplicada. También, se presentan las interrogantes de la investigación. El quinto subtítulo integra los objetivos, generales y específicos. Por último, están los referentes contextuales del objeto de estudio, que es desarrollado a través de historia de la comunidad.

1.2 Contextualización social y educativa

El contexto de esta investigación debe ubicarse desde enero del año 2020 cuando las autoridades de salud activaron los protocolos de emergencia epidemiológica sanitaria a nivel internacional por el brote de un nuevo tipo de coronavirus encontrado en China. En el Decreto Ejecutivo 42227-M-S del 30 de enero del 2020, se señala la alerta de la Organización Mundial de la Salud (OMS) al detectar en la ciudad de Wuhan de la Provincia de Hubei un nuevo tipo de coronavirus llamado SARS-COV-19 que daría paso a la pandemia, la cual, según la OMS (2020) representaba una epidemia, porque se trata de una enfermedad infecciosa con alta propagación.

Durante este panorama, las autoridades costarricenses le encomendaron al Ministerio de Salud, coordinar a nivel interinstitucional diversas acciones para garantizar la aplicación de los protocolos para implementar medidas de contención contra la propagación del virus. A pesar de los esfuerzos realizados a nivel nacional, se registró el primer caso positivo el 06 de marzo de 2020. En ese momento, se

fortalecieron los protocolos sanitarios, sin embargo, las actividades económicas y educativas continuaron con normalidad.

Continuando, para el 7 de marzo, a nivel internacional ya se cuantificaban más de 100 000 casos confirmados de Covid-19, por lo que la OMS (2020) emite una declaración en la que “se hace un llamamiento a la acción para detener, contener, controlar, retrasar y reducir el impacto del virus a cada oportunidad” (párr. 113). Lamentablemente, la transmisión del virus fue muy rápida a nivel mundial, los medios de comunicación invadieron a la sociedad de información aterradora e imágenes impactantes que provocaron incertidumbre, ansiedad, desesperación, impotencia, frustración y temor ante la situación que se vivía en el mundo.

Por lo que, para el 08 de marzo de 2020, el gobierno costarricense decretó estado de alerta amarilla a nivel nacional, debido al aumento de casos sospechosos. Tres días después, la OMS elevó la situación de emergencia de salud pública a pandemia. Se puede decir que acá fue la fecha del quiebre de la modalidad educativa como se conocía, puesto que, las presiones ejercidas por la Asamblea Legislativa, los sindicatos y otras entidades, mediante la resolución MEP-530-2020 de las 13:30 horas del 14 de marzo de 2020, promovieron que el Ministerio de Educación Pública dispusiera de la suspensión de lecciones; que inicialmente fue por un período de 14 días naturales, como medida preventiva, tanto en centros educativos públicos como privados, así como en centros de formación del INA; con proyección de reingreso para el 13 de abril de 2020, hecho que no sucedió por el aumento de casos positivos y sospechosos que hubieron desde entonces en el país (Decreto Ejecutivo 42227-M-S, p. 3).

Así que, para continuar en la línea de tiempo del 2020, al finalizar el primer trimestre, el COVID-19 se había extendido por todo el mundo, provocando grandes afectaciones en la cotidianidad de la humanidad, muchos países optaron por el confinamiento total y obligatorio como principal medida de contención del virus, se

establecieron protocolos y restricciones sanitarias que intervinieron los sistemas de salud, los sistemas económicos y por ende los sistemas educativos.

La situación en Costa Rica, propiamente desde el actuar del Ministerio de Educación Pública, como órgano rector designado por el Poder Ejecutivo con el fin de garantizar el derecho a la educación establecido en la Constitución Política y las disposiciones de la Ley Fundamental de Educación establecida en 1957, decidió establecer medidas para dar continuidad al curso lectivo 2020 desde una realidad sin precedentes. Fue en la Resolución n°MS-DM-2592-2020 / MEP-00713-2020, que se anunció la suspensión de lecciones y se modificó el Calendario Escolar 2020.

En consecuencia, el Ministro de Salud y la Ministra de Educación Pública de la República de Costa Rica, emitieron las resoluciones N°MS-DM-2592-2020 / MEP-00713-2020, donde se indicó la medida de la suspensión de lecciones, lo que modificó el Calendario Escolar 2020 y el desarrollo de los planes o programas educativos de las diferentes modalidades o niveles ofertados por centros educativos, tanto públicos como privados. También, impuso a la administración pública educativa, el tomar decisiones para dar apoyo académico alternativo a las personas estudiantes y sus familias, mediante herramientas tecnológicas que permitieran la mediación pedagógica a distancia o por medio de guías, textos educativos u otros medios académicos apropiados.

Para ese momento habían surgido una serie de necesidades, tanto a nivel del proceso educativo, pero también en la gestión administrativa, por lo que desde el MEP se procedió a programar la capacitación del personal docente para utilizar herramientas académicas y de la tecnología de la información como medio para mantener el contacto permanente con sus estudiantes, en sus diferentes contextos y realidades sociales – (estudiantes de la ciudad y de campo, de los territorios indígenas, con acceso o sin acceso a la tecnología, etc.) realizando una mediación pedagógica a distancia, efectiva.

Es por lo que, después de la celebración de la Semana Mayor del 2020, se inició un proceso de capacitación para instruir sobre la educación virtual o a distancia, estableciendo diferentes estrategias como el uso de Microsoft TEAMS, guías autónomas de trabajo (GTA), u otras aplicaciones tecnológicas que contribuyeron a los nuevos retos del sistema educativo costarricense desde sus áreas administrativa y curricular. Además, se trabajó arduamente en mejorar la conectividad de los discentes, proceder a la entrega de computadoras para estudiantes con escenario, la creación de correos institucionales con paquetería office para docentes y estudiantes.

En cuanto a los impactos que ocasionó el estado de pandemia a nivel administrativo de los centros educativos, fue el desarrollo de una serie de modificaciones sin precedentes. Básicamente fue una mezcla de factores producto del cambio en el panorama mundial, el contexto nacional y regional, las directrices ministeriales y las necesidades específicas de cada institución, que llegaron a obligar a la administración de cada centro educativo a emprender un proceso de cambio organizacional, donde sus actores (docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo) debieron adaptarse abruptamente para atender a la población escolar durante la emergencia nacional.

Por lo que fue este escenario lo que motivó la reflexión del problema de investigación, ya que se analiza un vínculo del contexto con los alcances del cambio organizacional. En ese sentido, Sanabria (2019) menciona que el cambio organizacional “es un conjunto de alteraciones que se producen en diferentes niveles de la organización, ya sea por causas internas o externas” (p. 112). Esto permite explicarse en el plano práctico, debido al Covid-19, pues se observan una serie de alteraciones en la administración educativa, por lo que, las funciones de los administradores cambiaron de dirección, girando en torno al escenario de modalidad virtual.

Fue en este punto donde los departamentos administrativos de los centros educativos se vieron obligados a dirigir la institución, el personal y el estudiantado a distancia. Este nuevo escenario modificó por completo la gestión educativa, ya que, muchos gestores no se encontraban capacitados para afrontar las nuevas necesidades de la comunidad educativa; por lo que, todas las acciones a realizar para mitigar las afectaciones en los diferentes ámbitos debieron planificarse y ponerse en marcha conforme iban surgiendo.

A partir entonces del 2020, el Ministerio de Salud en conjunto con el Ministerio de Educación Pública optaron por trasladar el curso lectivo de presencial a distancia, posteriormente a modalidad combinada, hasta retomar la modalidad presencial, transformando el método de enseñanza-aprendizaje costarricense. Esto generó nuevos retos para el personal docente y administrativo: se debió innovar, desarrollar habilidades tecnológicas e implementar estrategias pedagógicas diferentes para continuar con el proceso educativo.

Durante la transición de un sistema presencial a uno a distancia, quedó en evidencia, las limitaciones de ciertos funcionarios docentes y administrativos para enfrentar los retos educativos, así lo expresó Olivia (2020) quien resaltó que la pandemia generó muchos retos que evidenciaron el dinamismo que debe haber en la atención de los escenarios en que se desarrolla el proceso educativo. Por lo que también demostró que los docentes necesitaban más apoyo por parte del MEP, debido a la falta de capacitaciones, así como de herramientas tecnológicas que facilitarían el proceso de enseñanza-aprendizaje y minimizando la carga administrativa o pedagógica. Así como apoyo emocional ante el estrés, la incertidumbre, el miedo, entre otras afectaciones socioemocionales que provocó la pandemia.

Con la idea anterior, se permite reflexionar el impacto que representó el contexto de la modificación del aula presencial a la virtual, pues les dio a los docentes la obligación de promover un proceso educativo de calidad a pesar del

contexto del COVID-19, que se llegó a traducir en una mayor recarga del trabajo, ya que, los docentes son los mediadores entre la institución educativa, los docentes y los padres. Oliva (2020) menciona que los docentes deberían de “(...) modificar las maneras de enseñar y aprovechar los recursos informáticos para organizar el conocimiento, esto implica reformular políticas y programas en materia educativa con el fin de que sea el docente quien facilite una motivación en el estudiante (...)” (p. 35).

Por lo que, ahora en un escenario post-pandémico, se reconoce que para el sistema educativo este fue un momento para realizar ajustes en muchas áreas; como consecuencia de dichos cambios, tanto las responsabilidades como las exigencias hacia los docentes, incrementaron significativamente. Por ejemplo, la inversión de tiempo para preparar las clases, inversión de dinero para mejorar la conexión a internet y el aumento en el seguimiento a sus discentes desde diversos ámbitos, formatos y condiciones socioeconómicas.

De modo que se observa que los cambios producto de la pandemia llegaron a influir la gestión educativa, influenciado tanto por factores internos como externos, que incrementaba la complejidad y dinamismo de la ejecución; de ahí que la administración debe prestar atención a los cambios que se producen en todos los ámbitos educativos a fin de establecer una capacidad de respuesta anticipada ante posibles complicaciones. De esta manera, el departamento administrativo debió de considerar las implicaciones de la crisis sanitaria en el personal de la institución, en respuesta a la pandemia, basado en la comprensión de que dentro de la administración educativa se espera tener la capacidad de participar en la resolución de conflictos.

Por tanto, se reconoce que el panorama durante y post pandemia ha generado cambios y desafíos para la administración educativa, en donde la gestión estratégica aparece como luz para alumbrar otras alternativas que respondan a los retos que demandan los tiempos actuales, tomando en cuenta que es deber de la

administración del centro educativo asumir la responsabilidad de reflexionar sobre el contexto en el que se vive para brindar posibles soluciones a los problemas que se generan. Esto siguiendo las ideas de Manes (2005, citado por Hincapie, 2013) que citan: “la crisis en el ámbito educativo ha provocado diferentes reacciones por parte de las instituciones. Algunas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido” (p. 11).

Se infiere entonces el argumento que bajo la visión de que la humanidad está en constante evolución y la pandemia representó un aceleramiento a esa transformación, actualmente se requiere de centros educativos con la capacidad de anticipar dificultades, de brindar respuestas asertivas e inmediatas, capaces de promover el trabajo en equipo, que practiquen el compromiso que la educación tiene con todos los actores del proceso educativo mediante la puesta en práctica de la misión, visión y filosofía que sostiene cada centro educativo.

De acuerdo con las posturas anteriores, la administración de cada centro educativo debe analizar la situación de la población escolar y docente a su cargo, ser capaces de prever posibles situaciones que afectan el buen funcionamiento de la comunidad educativa y así como gestionar estrategias que contribuyan a disminuir el impacto negativo que se vivió desde el 2020 en el sistema educativo costarricense.

1.3 Relevancia del problema de investigación aplicada

La relevancia de esta investigación está en que representa un levante de información que permitió reconocer los efectos durante y post pandemia por el Covid-19, pues durante este periodo se agravó la crisis en el sistema educativo, provocando incertidumbre e inestabilidad en el comportamiento de los miembros de la organización, conflictos y debilitamiento en su función. Situación que desde la visión de Sanabria (2019) “una crisis organizacional implica que existe un desajuste severo entre la empresa y su entorno”, obligando al gestor a “ayudar a la

organización a comprender el problema y actuar” (p. 112). Las situaciones de crisis generalmente son provocadas por emergencias de casos fortuitos o desastres naturales que usualmente provocan graves consecuencias en los sistemas educativos de diferentes formas.

Lamentablemente, aunque se pueda percibir que sean casos aislados de inadecuada gestión administrativa, lo cierto es que se está hablando de una disminución en la capacidad de los centros educativos para brindar el servicio educativo continuo, accesible, inclusivo, equitativo y de calidad para los discentes. Por lo que, las secuelas tienden a afectar en mayor medida a las poblaciones vulnerables socialmente, lo que provoca que las desigualdades en la educación sean profundas. Por lo tanto, cuando surgen este tipo de incidentes es imperativo que se realice una respuesta rápida, pero planificada por parte de la gestión educativa.

Desde esta perspectiva, el administrador educativo debe comprender lo que sucede a su alrededor, prever lo que puede llegar a pasar, debe dirigir su trabajo a la unificación de los esfuerzos de todos los actores educativos para orientar la organización. Además, se verá obligado a enfrentar varios retos, principalmente el reto de estimular o motivar al personal a realizar cambios en su comportamiento y brindar un servicio de calidad. Por ello, la gestión que se realice con el personal dentro del contexto del estudio ha sido clave para coordinar acciones que inviten a los profesionales en educación a enfrentar los retos de manera comprometida, con herramientas sociales, en un ambiente agradable para mantener la calidad de la educación.

Aunado a lo anterior, los gestores administrativos son considerados como “estos líderes educativos que están atentos observan y monitorean las prácticas institucionales, y acompañan los procesos en marcha para comprender lo que está sucediendo en la institución y en su entorno, y actuar en consecuencia” (Jabif, 2011,

p. 30). De esta manera, se observa la importancia de dirigir la atención hacia una gestión adecuada, la cual responda a los retos demandados por el contexto.

Para ello, es necesario el fortalecimiento del rol del administrador educativo, respecto a su posición en la institución. Debido a que es clave en la gestión administrativa y metodológica de la entidad educativa; así como su rol en la relación existente entre la comunidad y el centro educativo, debido a que su responsabilidad recae en el logro de un clima educativo adecuado e inclusivo que procure una educación de calidad.

Trasladando la reflexión a un plano práctico, ante los retos del sistema educativo costarricense que se desarrolló durante y post pandemia, el administrador ha tenido que velar por el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores, pero, debe considerar que son seres humanos que atravesaron la crisis pandémica y sus consecuencias. Por lo que la empatía en el actuar se puede ser reflejado en la comprensión de los aspectos retadores del quehacer docente ante los cambios y flexibilización que se dio en el modelo educativo.

De esta manera, se parte de la idea que para los docentes la situación durante y post pandemia implicó muchas dificultades, entre ellas lo concerniente al nivel laboral. Los cambios, más la ausencia de habilidades tecnológicas, ha llegado a exigir una constante disposición a la adaptación del personal para lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas de su vida, incluyendo la laboral. Estos tuvieron que transformar su percepción del proceso de enseñanza y el medio de enlace con los discentes, pues, durante toda la emergencia sanitaria “fueron la primera línea de la institución, que serían el centro de dudas, reclamos, rabias, miedos e inseguridades de todo lo contextual y socioeconómico que significa no poder enviar a los niños a clases en una escuela de alta vulnerabilidad” (Torrejón, 2020, p. 45) condiciones que suelen verse en la institución en estudio, que se encuentra en una zona vulnerable socialmente.

Enfocando la atención al contexto del Instituto de Enseñanza General Básica (IEGB) LIMÓN 2000, se llegó a observar que el reajuste a nivel educativo llevó a los administrativos en la implementación de estrategias que fueran adecuadas al contexto de pandemia y al contexto de vulnerabilidad social de la zona en la que se encuentra el centro educativo; además, se promovió el trabajo en equipo para desarrollar ambientes colaborativos. Esta experiencia fue una oportunidad para que el departamento administrativo, y el sistema educativo en general, reflexionara y se reinventara ante el desafío que enfrentó.

Por lo que, se debería apostar a que “la creatividad debe ser una competencia en los directivos en tiempos de crisis, hay que atreverse a innovar y desarrollar acciones estratégicas, siempre validando el contexto institucional, analizando la información y desarrollando confianza entre las y los funcionarios” (Torrejón, 2020, p. 54). De esta manera, se parte del presupuesto que, si en una gestión administrativa se evidencia ausencia de apoyo, confianza, empatía y colaboración durante todo el proceso, se puede desatar consecuencias a nivel físico, emocional y laboral en los funcionarios, reduciendo la calidad del servicio educativo.

Lo cierto es que la función del docente, acuerpada por el gestor, ha sido fundamental para la implementación de las estrategias permitiendo que se generaran los cambios a los que reta el contexto; razón por la cual, el estado de la salud física y mental de los funcionarios durante y después de la pandemia debe saber gestionarse. En caso contrario, podría influir en el comportamiento organizacional y bajar los niveles de productividad del centro educativo; entonces, resulta de gran importancia conocer la percepción del personal docente y administrativo sobre sus sentimientos, estilo de vida, cómo afrontan los cambios y qué acciones ha realizado la administración para mitigar las consecuencias de la transformación del contexto educativo.

Considerando lo anterior, según Verduzco (2018) “el actual contexto y sus cambios obligan a considerar a las empresas a buscar contar con el capital humano adecuado para soportar las distintas circunstancias socio laborales que demande la actualidad” (p. 31). En este sentido, se reconoce que existe una relación entre brindar el bienestar de las personas que laboran para una organización, con el mantener adecuados niveles de productividad, lo cual daría ventaja competitiva a las instituciones. Por lo cual, otra idea por resaltar es el papel que juega el estrés provocado por las condiciones laborales en tiempo de pandemia, que se llegó a manifestar en las personas de manera física, emocional, mental y conductual; lo que permite alegar que el estado del personal docente llegó a sufrir muchas afectaciones durante el periodo que comprendió la pandemia por Covid-19.

Las investigaciones dentro de la disciplina de la Administración Educativa han estado enfocadas al estudio de la gestión de procesos académicos, administrativos y acerca del liderazgo del gestor educativo. Sin embargo, la revisión bibliográfica permite indicar que no ha sido constante y común el estudio de lo que implica la gestión del talento humano lo que podría generar impactos diferentes en los niveles de calidad, eficacia y eficiencia en la ejecución de los procesos educativos.

Por lo anterior, se considera que el tema de investigación responde a uno de los retos que el administrador educativo tiene en el contexto actual, el cual está relacionado con la gestión del talento humano y generar ambientes laborales sanos que permitan enfrentarse y adaptarse de manera saludable a las demandas de la actualidad. Sin que se tenga que comprometer la calidad y productividad dentro del servicio ofrecido, en especial cuando se está hablando del servicio de educación, que es incluso un derecho.

1.4 Aproximación teórico-metodológica de la investigación aplicada

Diversas investigaciones nacionales e internacionales sugieren la importancia de la promoción de la salud mental en los espacios de trabajo, así como la gestión de emociones y detección de factores psicosociales que podrían ocasionar condiciones como el estrés. Al gestionar los aspectos socioafectivos en el personal, se garantiza un mejor desempeño y productividad para la organización.

Para ello se decide revisar las ideas de Badilla et al. (2018) en su informe final de seminario de graduación denominado: *Estrés laboral como problema social y su relación con el desempeño laboral en docentes de Estudios Sociales y Educación Cívica*, se propusieron evidenciar el estrés como problemática en el sistema educativo y no solo como fenómeno individual, por medio de un estudio de casos. Entre las conclusiones de este estudio se destaca el reconocimiento de que el estrés incide de forma negativa en el proceso educativo, porque interfiere en el desarrollo personal y profesional de los profesores, lo cual podría modificar el desempeño efectivo del educador y, en consecuencia, la calidad de la educación.

Respecto a la relación entre la labor docente en el contexto de pandemia y las implicaciones en la salud mental, los autores Ribeiro et al. (2020) realizaron un trabajo investigativo sobre el ser docente en el contexto de la pandemia donde reflexiona sobre la salud mental. El objetivo principal de la investigación fue reflexionar sobre el trabajo del docente en la pandemia de Covid-19 y sus reflejos en la salud mental. La discusión se basó en la educación a distancia, ponderando las reflexiones que ha brindado la literatura científica acerca de los alcances del Covid-19 y sus posibles repercusiones en la salud de los docentes de los diferentes niveles de formación disponibles.

La conclusión a la que llegaron fue que deben desarrollarse estrategias de apoyo psicológico a nivel individual e institucional con el objetivo de cuidar la salud mental de estos profesionales. Su exposición a riesgos laborales ya era significativa

antes de la pandemia, el actual escenario de la educación a distancia puede operar como desencadenante y generar la afectación de la salud mental.

Respecto a la influencia negativa de la pandemia en la salud mental de los docentes, los autores Cevallos et al. (2021) realizaron un estudio denominado: *Salud mental docente en tiempos de pandemia por Covid-19*, para la revista Investigación y desarrollo de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Se propusieron analizar las consecuencias de la pandemia por Covid-19 en la salud mental de los docentes. Concluyeron que los efectos psicológicos generados por la pandemia han sido diversos; algunos son síntomas nuevos, otros pueden exacerbar patologías mentales previas. Además, que las intervenciones en salud mental son indispensables, por lo que, las estrategias para aminorar y enfrentar estos efectos tienen que basarse en las realidades locales, las particularidades del individuo y las recomendaciones de la evidencia científica.

Sobre la influencia del estrés en los docentes debido a la pandemia por covid-19 Cortes (2021) realizó una investigación titulada: *El estrés docente en tiempos de pandemia*, se propuso como objetivo principal indagar sobre cuáles son las causas específicas del estrés en los discentes ante la pandemia provocada por el Covid-19. La principal conclusión a la que llegó fue que el estrés es un problema de salud de gran relevancia, que se exacerbó entre los docentes debido a la pandemia. Es necesario conocer sus síntomas, las consecuencias que conlleva y las medidas preventivas aplicables, para así minimizar sus riesgos.

Respecto al trabajo a nivel educativo y la salud mental en tiempos de pandemia, Téllez (2020) realizó un trabajo de grado sobre la salud mental en el ámbito laboral docente y directivo en tiempos de pandemia. Su intención fue describir la afectación en salud mental en docentes y directivos del Colegio Ezequiel Moreno y Díaz del municipio de Villanueva Casanare en tiempo de pandemia COVID-19, con el fin de promover la integración de pautas que permitan mejorar el ámbito laboral educativo. Mediante el resultado de la investigación se pudo

determinar que los docentes aún no están cómodos con el nuevo ámbito laboral que es la virtualidad, se les dificulta la realización de sus clases en línea y esto les genera estrés laboral, afectando su salud mental. Se identificó la falta de organización del tiempo para que se pueda gozar de espacios libres recreacionales, de familia y sociales.

En relación con el desempeño laboral del docente y su relación con la salud mental, que implica la gestión de emociones y estilo de afrontamientos de situaciones inherentes a la labor docente, se ha seguido a Morera et al. (2018), porque en su estudio analiza sobre la educación emocional en el personal docente como una estrategia de formación permanente elaborada para el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, adscrito al Ministerio de Educación Pública; el cual tenía como objetivo investigar la experiencia desarrollada durante la implementación de una estrategia de educación emocional, como parte de la formación permanente en el personal docente, para un mejor desempeño de su ejercicio profesional.

Por otra parte, Jiménez (2021) realizó un artículo denominado *La gestión educativa en situación de confinamiento en Costa Rica* y menciona que uno de los retos para el país ante la situación de pandemia fue trabajar la salud mental con toda la comunidad educativa. Argumenta que el paso de la educación presencial a la online o a distancia, provocó muchas emociones, temores, miedos, crisis personales y profesionales, impactando las condiciones de vida de las personas. Concluye resaltando la necesidad de promover en cada miembro de la comunidad educativa distintas herramientas personales como el autocontrol, resolución de problemas, sentido de vida y satisfacción integral.

También se han considerado la tesis de Menghi (2015), ya que evalúa la percepción de los estresores, el manejo del estrés y el nivel de burnout (actualmente llamado Síndrome de Desgaste Ocupacional) en docentes argentinos de escuelas públicas y privadas. Se centró en analizar el poder predictivo que tienen las

creencias de autoeficacia y satisfacción laboral sobre los síntomas del burnout. Menghi (2015) detectó valores de autoeficacia y satisfacción de los docentes con niveles moderados y elevados; y los de afrontamiento y burnout entre moderados y bajos.

Cabe destacar que el enfocarse en el estudio de factores estresores ocurridos durante el contexto mundial de la pandemia por el Covid-19, es coherente con las intenciones de analizar también los efectos negativos que representó la suspensión abrupta de la presencialidad y llevó a la transición de la educación a distancia y mediada por la virtualidad. De ahí que Baptista et al. (2020) realizaron un estudio que arrojó que para las personas docentes fue un reto la necesidad de capacitarse en tiempo limitado en tecnologías digitales, el adoptar y adaptarse a las nuevas necesidades de métodos de enseñanza, aunado a las complicaciones que representaron las condiciones propias del teletrabajo. Por lo que los autores concluyeron sobre la necesidad de que se implemente, por parte de la gestión administrativa de los centros educativos, estrategias de acompañamiento relacionadas con la gestión emocional de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Relacionado con lo anterior, se revisó el informe *La educación en tiempos de pandemia de Covid-19*, elaborado por CEPAL-UNESCO (2020). El objetivo de este informe fue visibilizar la diversidad de consecuencias producto de las medidas tomadas a raíz de la pandemia por Covid-19, sobre todo en el ámbito educativo. Presenta un hallazgo de interés, pues se detectó la necesidad de apoyo a docentes y directivos escolares, quienes se encontraron con limitaciones en cuanto a recursos para la implementación de la educación digital y a distancia. Unido a las dificultades que desde antes eran evidentes en cuanto condiciones sociales de pobreza, salud mental, violencia en las familias, llegó a provocar que se tengan que atender situaciones con los estudiantes para las cuales muchos docentes no contaban ni con los recursos materiales ni profesionales para hacerle frente, por lo que se

reconoce una exposición a desgaste emocional que podría causarles agobio y estrés.

Finalmente, se mediante el informe del Banco Mundial (2020), titulado *Impactos de la crisis del Covid-19 en la educación y respuestas de política en Colombia*, se analizó los impactos potenciales de la pandemia Covid-19 en la educación básica y media en Colombia, además que resume las medidas tomadas por el gobierno y brinda recomendaciones para dar respuesta a la crisis. Dentro de sus hallazgos, se detectó que la mayoría de las docentes no contaba con la debida preparación para aplicar la educación a distancia, por lo que el ajuste a esta modalidad de educación a distancia y los retos asociados a la crisis actual podrían aumentar el estrés en los docentes. Ante ello, se llegó a recomendar la formación y acompañamiento para el adecuado uso de herramientas que surgieron para dar respuesta a los retos del Covid-19, de modo que pudieran también gestionar adecuadamente sus emociones.

1.5 Interrogantes de la investigación

Bajo la visión de que durante la pandemia por el Covid-19, el sistema educativo costarricense se encontró ante una realidad sin precedentes: lineamientos, directrices, protocolos que se emanaban constantemente y que obligaron a las personas a realizar cambios drásticos y rápidos. Esos cambios, “generan tensión y estrés para aquellos que tienen que enfrentarlo. Debido a que deben asumirse nuevos roles, valores, comportamientos y enfoques” (Sanabria, 2019, p. 116).

De modo que se reconoce que los cambios regulares en una organización provocan tensión y estrés; por lo que durante el panorama de pandemia, las afectaciones se multiplicaron a gran escala, provocando consecuencias en el bienestar de las personas y, por ende, en la calidad de sus funciones, es así, como surge la siguiente pregunta: ¿Qué gestión implementó la administración del Instituto

de Enseñanza General Básica Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19?

De esta pregunta se desprenden una serie de interrogantes, las cuales guiarán el proceso de la investigación:

1. ¿Cuáles factores generan afectaciones socioemocionales en el personal del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19?
2. ¿Cuáles son las afectaciones socioemocionales en el personal del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19?
3. ¿Qué acciones se han ejecutado desde la administración del centro educativo IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19?
4. ¿Cuál es el grado de aceptación que ha tenido en el personal las acciones del centro educativo IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19?
5. ¿Cuáles resultados se han obtenido de la implementación de acciones para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19?
6. ¿Qué estrategias adicionales se podrían implementar en el centro educativo IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19?

1.6 Objetivos

Para responder a las preguntas planteadas anteriormente, sobre la gestión que implementó la administración del Instituto de Enseñanza General Básica Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19, se requiere una serie de lineamientos básicos que permitan recolectar la información y constituir la meta propuesta. Estos lineamientos son los objetivos, los cuales “tienen la finalidad de señalar lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, 2009, p. 44). Entonces, es necesario establecer cuáles serán los objetivos que permitirán señalar el camino a seguir para alcanzar la finalidad de la investigación.

Una vez descrita la finalidad de los objetivos, es necesario conocer la definición del objetivo de la investigación, el cual se describe como “el enunciado claro y preciso, donde recogemos la finalidad que se persigue con nuestra investigación, es decir, plasmar qué queremos lograr alcanzar o conseguir con nuestro estudio. Por medio del objetivo de investigación conseguimos dar respuesta al problema planteado” (Quisbert y Ramírez, 2011, p. 21) De este modo, se definirán de forma clara y precisa las líneas de acción a seguir, las cuales serán plasmadas según lo que se pretende alcanzar con la investigación.

1.6.1 Objetivos Generales

1. Analizar la gestión implementada en el IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.
2. Proponer un plan de contingencia para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.
- Establecer las acciones implementadas en el I.E.G.B Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

1.7 Referentes contextuales del objeto de estudio.



La investigación ha sido realizada en el centro educativo Instituto de Educación General Básica (IEGB) de Limón 2000, de la Dirección Regional de Limón, circuito 07. Está clasificada como una dirección 4, con una matrícula de 597 estudiantes que cursan preescolar, I, II y III ciclo. Además, 77 personas conforman el personal docente y administrativo de la institución, los cuales incluyen 20 docentes de primer y segundo ciclo, 5 docentes de preescolar, 6 docentes de educación especial, 8 docentes educación técnica, 17 docentes de secundaria, 3 de equipo Interdisciplinario, 6 conserjes, 4 cocineros, 1 secretaria, 2 asistentes, 4 guardas de seguridad y 1 directora.

Dentro de su doctrina organizacional se rigen bajo los valores de tolerancia, respeto, orden, amor, responsabilidad, igualdad, compañerismo, comprensión, disciplina, compromiso. Algunos objetivos institucionales son:

- Brindar un servicio de calidad a través de un proceso de enseñanza aprendizaje que permita a la Comunidad Educativa realizar sus proyectos de

vida como personas pensantes, analíticas y reflexivas en un ambiente adecuado y propicio.

- Fomentar la práctica de valores para el mejoramiento continuo que permita un desarrollo individual y social.
- Propiciar espacios que brinden la permanencia efectiva de los discentes en la institución, facilitando un mayor desempeño académico y personal.

La misión del IEGB Limón 2000, se basa en la capacidad de ser:

Un Instituto Educativo de atención Prioritaria que brinda un servicio de calidad procurando satisfacer las necesidades a través de un proceso de enseñanza aprendizaje que permita a la Comunidad Educativa realizar sus proyectos de vida y personas pensantes, analíticas y reflexivas en un ambiente adecuado y propicio.

La visión del centro educativo se fundamenta en:

Ser un Instituto líder a nivel nacional en servicios educativos, nuestro compromiso es el mejoramiento continuo mediante un modelo constructivista para formar hombres y mujeres creativos, críticos, analíticos y educados para la vida, brindándole a la sociedad nacional e internacional personas exitosas y capacitadas para trabajar en equipo.

El Instituto ofrece servicios de transición, primer, segundo y tercer Ciclo, aula abierta, apoyo fijo, aula integrada, problemas de aprendizaje, informática educativa, biblioteca, comedor escolar y facilitadoras curriculares. Además, la institución organiza actividades para motivar a la comunidad educativa, por ejemplo: Las Justas del Saber, Oratoria, Deletreo, Redacción, Feria Científica, Innovación, Elecciones Estudiantiles.

La organización cuenta con Proyecto de Recuperación Integral de Niños y Niñas (PRIN) que beneficia a niños entre 7 y 13 años que tienen dificultades

académicas en matemática y español para nivelarlos con los estudiantes de su misma edad. En el año 2007, la institución ingresó al Proyecto de Recuperación Integral de Niños y Niñas de educación especial (PRIN ESPECIAL), cuyo objetivo es atender a los niños con un alto riesgo de deserción, se realizan manualidades y a su vez las docentes refuerzan valores para la vida. Por otro lado, cuenta con el equipo Interdisciplinario que se encargan de realizar un diagnóstico para conocer las limitaciones y problemática de la comunidad educativa, para luego diseñar estrategias para resolverlos a corto y mediano plazo.

El IEGB de Limón 2000 se encuentra ubicado en la comunidad de Limón 2000, el ingreso a la urbanización se puede hacer por la ruta 32, cuyo acceso tiene dos calles secundarias, una ingresando por la antena de celulares del ICE y la otra por la entrada a DEKRA. Además, por la comunidad de Blanco, ingresando siempre por la ruta 32, en la comunidad de Liverpool. La comunidad de Limón 2000 pertenece a la Región Huetar Atlántica, se encuentra localizada a 14 kilómetros de la provincia de Limón y 100 metros oeste de la ruta 32, conocida popularmente como carretera Saopín.

1.7.1 Reseña histórica de la comunidad

De acuerdo con lo expuesto antes, la ubicación espacial de la comunidad de Limón 2000, está a 14 kilómetros del centro de la provincia de Limón, en sus inicios comenzó a poblarse como territorio ocupado por precaristas, ya que no contaba con servicios básicos. Posteriormente, se desarrolla de parte del gobierno un proyecto de vivienda de ayuda a las familias de bajos recursos, hoy conocido como Limón 2000.

Sin embargo, el proyecto no se concluyó, antes de finalizar la construcción y otorgar la titulación de las viviendas, estas en su mayoría fueron ocupadas por varias familias, que no habían llevado una previa solicitud para que se les concediera una vivienda, esto provocó el paso de tierras invadidas por precaristas

a casas de habitación no tituladas, actualmente cuentan con un periodo de residencia de 3 a 6 años.

Las familias habitantes no contaban con los servicios básicos y paulatinamente se fueron organizando hasta contar con un teléfono público, servicio de bus, cancha de basquetbol, *play ground* y un centro educativo. En 1991 se funda el Centro Educativo Limón 2000, debido a la urgente necesidad de que un grupo de menores recibieran el derecho de la educación primaria, la institución educativa más cercana donde asistían los nuevos educandos era la Escuela de Liverpool, pero ante la cantidad de la población estudiantil, esta escuela aduce no contar con la capacidad en infraestructura para recibirlos.

El Centro Educativo se abre con una matrícula de 56 personas, creando una dirección D1, en la que fue nombrada la profesora Marielos Montoya (directora) y la profesora María Moya Wolf. El centro se abrió en una casa antigua que se encontraba en lo que hoy es un lote baldío. En 1992 la escuela se trasladó a dos casas de habitación ubicadas a la entrada de la comunidad, lo que hoy es el puesto de policía. En 1993 la escuela se trasladó, una vez más, a una bodega que actualmente funciona como almacén de materiales de construcción.

A raíz de la preocupación de los directores regionales por el estado de las características psicosociales de la comunidad, por problemas relacionados con el desempleo, violencia intrafamiliar, drogadicción y alcoholismo; optan por ingresar la escuela a un programa impulsado por el MEP, el Programa de Mejoramiento de la Educación y la calidad de Vida de las Escuelas de Atención Prioritaria (PROMECUM).

En 1994 se iniciaron las gestiones para facilitar la educación secundaria en las comunidades de Río Blanco, Liverpool, Limón 2000 y Estrada. En 1997 se plantea la posibilidad de establecer un colegio en Limón 2000, pero, las demás

comunidades se opusieron, el colegio estaría ubicado en un lote frente a la escuela (hoy terreno comunal y casa cural).

En el 2008 se aprueba la apertura de la secundaria, convirtiéndose así en el Instituto de Enseñanza General Básica de atención prioritaria Limón 2000 (IEGB LIMÓN 2000), en donde los egresados de la escuela tendrían la oportunidad de cursar la secundaria en esa misma institución. Esta posibilidad permite al joven ampliar su desarrollo integral para ser ubicado como un ser humano más productivo socialmente. En el año 2018 el Ministerio de Salud cierra las instalaciones, por lo cual se reubica en seis sedes diferentes. En el 2020 inicia la construcción del edificio nuevo, el cual fue entregado en agosto de 2021.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

2.1 Presentación

El presente apartado corresponde a la revisión documental vinculada con la gestión en centros educativos hechas para prevenir y abordar las afectaciones socioemocionales y el estrés en el personal ante la transformación del contexto educativo, producto del Covid-19. Dentro del proceso de indagación y revisión de las fuentes se analizaron publicaciones, repositorios, informes de organismos internacionales, trabajos finales de graduación y revistas científicas, tanto a nivel nacional como internacional.

Se revisaron investigaciones o publicaciones que abordan temas relacionados con el estrés laboral en los docentes, la relación con el desempeño laboral, la gestión de los centros educativos en tiempos de pandemia y los retos que genera los cambios propios del contexto; así como la educación emocional en la comunidad educativa, el acompañamiento y la formación a los docentes para que pueda afrontar los retos de los cambios del contexto actual en cualquier otra condición a la que deba hacer frente como parte de sus labores en el proceso educativo. Mediante la revisión de los antecedentes se tiene una mejor comprensión del estado actual que otros estudios han aportado para la discusión del tema, por eso la división en investigaciones internacionales y nacionales.

2.2 Investigaciones internacionales

A nivel internacional, se encontró Menghi (2015) con su trabajo final de graduación para optar por el doctorado en Psicología y Psicopedagogía en la Pontificia Universidad Católica de Argentina, titulada *Recursos psicosociales y manejo del estrés en docentes*. El objetivo del estudio era evaluar la percepción de los estresores, el manejo del estrés y el nivel de burnout (actualmente llamado Síndrome de Desgaste Ocupacional) en docentes argentinos de escuelas públicas y privadas, analizando el poder predictivo que tienen las creencias de autoeficacia y satisfacción laboral sobre los síntomas del burnout. El diseño metodológico fue

bajo un estudio empírico, descriptivo-correlacional y transversal, lo que permite inferir que fue con un enfoque cuantitativo, apoyado del uso de la técnica encuesta.

Entre los hallazgos encontrados por Menghi (2015) se detectaron valores de autoeficacia, satisfacción de los docentes con niveles moderados y elevados; los de afrontamiento y burnout entre moderados o bajos. Los estresores detectados fueron problemas con los estudiantes, con compañeros de trabajo, con familias de estudiantes, estresores propios del cargo y situaciones problemáticas con las condiciones laborales.

De acuerdo con las conclusiones de Menghi (2015), refleja que, en torno al estresor relacionado con las condiciones laborales, aparece la adaptación a los cambios que se presenten a nivel laboral por los diferentes contextos educativos que puedan presentarse. Por lo que podría considerarse como un estresor para el personal docente, lo cual es importante ser tomado en cuenta en la gestión de los centros educativos.

También se revisó el artículo científico de Azañedo-Alcantara (2021), titulado *El desempeño docente antes y durante la pandemia*, publicado en la revista Polo del Conocimiento. El objetivo principal fue describir la labor que realizan los docentes antes y durante la pandemia. Es decir, abordar el trabajo que desarrollaba de manera presencial en el aula con presencia física de estudiantes y el servicio a distancia que se realiza a través de la estrategia “Aprendo en casa”. Dentro su estrategia metodológica, se fundamentó como investigación documental, considerando documentos no mayores a 5 años a partir de la fecha de publicación.

El principal hallazgo de Azañedo-Alcantara (2021) fue que los cambios presentados a raíz de la pandemia, son los que han permitido al docente asumir nuevos desafíos y empoderarse en el uso de las herramientas tecnológicas y la competencia digital a través de la autocapacitación, desarrollo de cursos online, entre otros; no solo para conocer, sino para interactuar en la experiencia didáctica

con los estudiantes para desarrollar la práctica pedagógica, aún en situaciones emergentes de manera, y con creatividad, responsabilidad y ética. Además, evidencio que los docentes se vieron en la obligación de volverse autodidactas en su mayoría para poder realizar la labor docente desde el contexto de pandemia y ante la virtualidad. A pesar de ello, este proceso les permitió asumir el proceso educativo.

Un tercer antecedente extranjero consultado fue el artículo de Ávila et al. (2021), titulada *Resiliencia y desempeño docente en tiempo de pandemia en instituciones educativas de secundaria peruana*, publicado en la revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. La finalidad era analizar la resiliencia y desempeño docente durante la pandemia, donde se indagó que entre los principales problemas laborales del docente fue que trabajaba desde el hogar y debe convivir con los problemas derivados de cada miembro de la familia, siendo importante advertir que emociones negativas como la depresión, soledad, ira, son contraproducentes para el buen desempeño profesional del docente. El diseño metodológico se basó en la investigación de revisión documental.

El principal hallazgo de la investigación de Ávila et al. (2021) fue que la resiliencia incide favorablemente en la generación de un estado de satisfacción laboral por parte del docente. Asimismo, se constituye en un agente protector a factores desencadenantes del estrés, ansiedad, depresión, como elementos adversos a la sanidad mental del profesional de la educación, siendo necesario considerar adaptar el currículo desde una concepción emocional – tecnológica con la finalidad de prever la minimización de situaciones adversas concomitantes a daños emocionales en el docente.

Se muestra que los docentes están expuestos en sus hogares a factores que provocan estrés, ansiedad, depresión que afectan su salud mental, física y emocional, debido a que el hogar se volvió el centro de trabajo, dejándolos sin un lugar para descansar de lo laboral. Todo ello a raíz de los cambios en el contexto

mundial, producto de la propagación del SARS COV-2, las actividades académicas presenciales se suspendieron, lo que implicó la inevitable transición a la educación digital, online y a distancia, para lo cual los docentes tuvieron que capacitarse en tiempo limitado en tecnologías digitales, nuevos métodos de enseñanza y adaptarse a las condiciones propias del teletrabajo.

Asimismo, para el cuarto antecedente, fue de valor considerar el documento de Baptista et al. (2020), titulado *Encuesta nacional a docentes ante el Covid-19. Retos para la educación a distancia*, publicado en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. El objetivo fue describir las actividades que docentes mexicanos llevaron a cabo para dar continuidad al año académico, a través del cuestionario END-Covid 19 que docentes de escuelas públicas respondieron en línea. No existe un apartado dedicado a la explicación de la metodología, pero se puede inferir que fue un estudio cuantitativo y de corte descriptivo.

Dentro de los hallazgos más relevantes de Baptista et al. (2020) está la descripción de las herramientas digitales utilizadas por los educadores mexicanos, tanto para la gestión del curso, como para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. También reflexionaron sobre los sentimientos de los educadores con respecto a la situación que vivieron y sobre la capacitación y acompañamiento que, en este ámbito les hubiera gustado recibir, dejando entrever la importancia de la adaptación y respuesta a los cambios del entorno en cuanto a la labor docente y la importancia de explorar cómo se sienten durante el proceso de cambio, con el fin de implementar cambios en la gestión administrativa de los centros educativos que integren estrategias de acompañamiento relacionadas con la gestión emocional.

Un quinto antecedente seleccionado fue el informe *La educación en tiempos de pandemia de Covid-19*, elaborado por CEPAL-UNESCO (2020). El objetivo fue visibilizar la diversidad de consecuencias que las medidas tomadas a raíz de la pandemia por Covid-19, sobre todo en el ámbito educativo, tendrán en las comunidades educativas a corto y mediano plazo; así como el planteamiento de

recomendaciones para sobrellevar el impacto de la mejor manera posible, visualizando oportunidades para el aprendizaje y la innovación, posterior a la pandemia.

En este sentido, CEPAL-UNESCO (2020) detectó la necesidad de apoyo a docentes y directivos escolares, quienes se han encontrado con limitaciones en cuanto a los recursos para la implementación de la educación digital y a distancia en tiempos de pandemia, que unido a las dificultades que desde antes eran evidentes en cuanto condiciones sociales de pobreza, salud mental, violencia en las familias, provoca que se tengan que atender situaciones con los estudiantes para las cuales muchos docentes no tienen ni los recursos materiales ni profesionales para hacerle frente, por lo que pueden exponerse a desgaste emocional, agobio y estrés.

A partir de las conclusiones del informe, nuevamente, se observa la recomendación de acompañamiento y apoyo al personal docente y directivos de centros educativos, reconociendo que el ajuste a los cambios del contexto actual que, unido con las realidades sociales que ya se venían afrontando, pueden provocar desgaste emocional y estrés en los docentes, lo cual es necesario prevenir y gestionar a tiempo.

Como último antecedente, se analizó el informe hecho por Cerdan et al. (2020) para el Banco Mundial, titulado *Impactos de la crisis del Covid-19 en la educación y respuestas de política en Colombia*. Analizan los impactos potenciales de la pandemia Covid-19 en la educación básica y media en Colombia, resume las medidas tomadas por el gobierno y brinda recomendaciones para dar respuesta a la crisis. En cuanto a los docentes, se detecta que la mayoría no contaba con la debida preparación para aplicar la educación a distancia, por lo que el ajuste a esta modalidad de educación a distancia y los retos asociados a la crisis actual, podrían aumentar el estrés en los docentes. En este sentido, el documento recomienda la

formación y acompañamiento para docentes y directivos, de manera que se brindan las herramientas necesarias para enfrentar los retos de la crisis actual.

2.3 Investigaciones nacionales

A partir de las siguientes líneas se exponen el estado del arte identificado en documentación publicada a nivel nacional. Cabe destacar que, durante el proceso de búsqueda de fuentes, el volumen de investigaciones sobre el tema fue bajo en comparación con el ámbito internacional, a pesar de que el abordaje y prevención del estrés laboral en las organizaciones y especialmente en los centros educativos, es un factor importante para garantizar la salud mental y el estado de bienestar integral que se requiere para lograr la efectividad y el buen desempeño.

En se sentido, un primer documento corresponde a Badilla et al. (2018) denominado *El estrés laboral como problema social y su relación con el desempeño laboral en docentes de Estudios Sociales y Educación Cívica*, que fue un informe de seminario de graduación para optar por la licenciatura en Enseñanza de los Estudios Sociales y Educación Cívica de la Universidad Nacional. Los autores propusieron evidenciar el estrés como problemática en el sistema educativo y no sólo como fenómeno individual, por medio de un estudio de casos, por lo que fue un estudio de enfoque cualitativo y de corte exploratoria apoyada en entrevistas a profundidad como instrumentos.

Entre las conclusiones, Badilla et al. (2018) destacaron el reconocimiento de que el estrés incide de forma negativa en el proceso educativo, porque interfiere en el desarrollo personal y profesional de los profesores, lo cual podría modificar el desempeño efectivo del educador y, en consecuencia, la calidad de la educación. Estos hallazgos muestran la importancia de incorporar en la gestión del centro educativo la prevención y abordaje del estrés, para garantizar bienestar y alto desempeño en el personal docente.

Además, en concordancia con el desempeño laboral del docente y su relación con la salud mental, se encontró la investigación de Morera et al. (2018), titulada *La educación emocional en el personal docente: una estrategia de formación permanente*, elaborada para el Instituto de desarrollo profesional Uladislao Gámez Solano, adscrito al Ministerio de Educación Pública. El objetivo se basó en investigar la experiencia desarrollada durante la implementación de una estrategia de educación emocional, como parte de la formación permanente en el personal docente, para un mejor desempeño de su ejercicio profesional. La metodología del estudio de Morera et al. (2018) fue bajo la visión cualitativa con enfoque interpretativo, usando las técnicas de entrevista, grupo focales, cuestionarios y observación a la población docente y estudiantes.

Como parte de las conclusiones Morera et al. (2018) indican que, en relación con el desempeño profesional, el personal docente que participó en el estudio indicó que la estrategia en gestión emocional les facilitó ampliar perspectiva para la resolución de situaciones, satisfacer necesidades de actualización profesional, fortalecer habilidades para un mejor desempeño profesional, espacios para reflexión acerca de su quehacer profesional, compartir lo aprendido con otros docentes e innovar con estrategias atractivas para estudiantes.

Argumentos que permiten observar una relación importante entre aspectos de formación para el personal que incluyan la gestión de emociones, enfocado a brindar herramientas para el manejo del estrés o cualquier otra afección de la salud mental producto de las situaciones cotidianas, entre ellos los cambios del contexto educativo que les corresponda afrontar al personal docente.

Se revisó también el trabajo final de graduación de Reyes et al. (2021), titulado *Desgaste profesional en el personal de un centro educativo de secundaria en Guanacaste, Costa Rica*, para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiental. El objetivo fue evaluar el desgaste profesional en el personal del centro educativo, mediante la caracterización de las variables

sociodemográficas y laborales de las personas trabajadoras, para proponer una guía para el manejo del desgaste profesional. La metodología de la investigación se fundamentó en el enfoque cuantitativo, de tipo fue exploratorio, mediante una encuesta aplicada a una muestra de 100 participantes.

A partir de las conclusiones de Reyes et al. (2021) se reconoció que, en los tiempos de pandemia, el 100% de las personas que participaron en esta investigación, tanto personal docente como el administrativo, presentaron indicios de desgaste profesional, no hubo diferencias entre mujeres y hombres, por nombramiento en el puesto, por rangos de edades, jornadas laborales ni estado civil. Evidenciando que, durante la pandemia, no se tuvo distinción entre los docentes para que no se vieran afectados por el desgaste laboral, debido a la situación que se vivía a nivel educativo provocó exceso de trabajo y por ende demasiado estrés en los colaboradores educativos entre otros factores.

Al indagar sobre fuentes que analizaran sobre los factores que afectan la labor docente, se llegó al antecedente de Fernández (2019), con el título *Evaluación de los factores de riesgos psicosociales en docentes de I y II ciclo en los centros educativos del distrito San Rafael de Guatuso*, que se realizó como un trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente. El objetivo versó en una evaluación de la percepción de los factores de riesgos psicosociales presentes en docentes de I y II ciclo, para posteriormente, emitir recomendaciones que impulsen el mejoramiento de la salud mental de los docentes. El enfoque utilizado en la investigación fue de corte cuantitativo y de tipo descriptivo, para la recolección de datos se optó por utilizar la metodología de autoevaluación y prevención de riesgos psicosociales ISTAS21 (CoPsoQ).

En las conclusiones de Fernández (2019) se indicó que fue posible identificar que de las exigencias psicológicas, sobresalen aquellas que coinciden más con la inseguridad en el futuro y la doble presencia, debido a que son las variables que

afectaron principalmente a los maestros y directores participantes. Con lo cual se reconoce que la labor docente representa una gran carga psicosocial, debido a que se trabaja con factor humano, esto representa una mayor exigencia laboral, provocando que los docentes se desgasten, teman por el futuro o deban vivir pendientes de responder simultáneamente a las demandas del trabajo como docente y a las demandas del trabajo doméstico-familiar.

Se siguen también las ideas de Mora y Castillo (2020), que, en su trabajo final de graduación, titulado *Evaluación de la exposición a factores de riesgo psicosociales laborales y su asociación con la ansiedad y la depresión en la población trabajadora de dos Colegios técnicos profesionales en Costa Rica*; investigación realizada para optar por el grado de Licenciatura en Salud Ocupacional y Ambiente de la Universidad Técnica Nacional. El objetivo versó en evaluar el grado de exposición a los factores de riesgo psicosocial laboral al que están expuestos los trabajadores. La metodología se basó en el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-observacional, mediante el uso del cuestionario.

En las conclusiones, Mora y Castillo (2020) explican que en el grupo en estudio no hubo factores que indicaran exposición a la ansiedad o depresión, pero sí riesgos relacionados con exigencia psicológica, inseguridad sobre el futuro, siendo más propensos en personas trabajadoras de edades entre 18 a 34 años. Lo que permite inferir que las condiciones de pandemia pudieron representar un contexto histórico que aumentara situaciones vulnerables en la salud mental de las personas docentes y por ende aumentar el riesgo de que se vea afectado su labor docente.

El último antecedente nacional fue buscado a propósito de los cambios en el contexto educativo producto del Covid-19, sobresaliendo Jiménez (2021) con su informe denominado *La gestión educativa en situación de confinamiento en Costa Rica*, publicado en la Red de Apoyo a la Gestión Educativa. En este texto se mencionó que uno de los retos para Costa Rica, ante la situación de pandemia, fue

el trabajar la salud mental con toda la comunidad educativa, y argumenta que el paso de la educación presencial a la online o a distancia provocó muchas emociones, temores, miedos, crisis personales y profesionales, impactando las condiciones de vida de las personas y por esto, se hace necesario promover en cada miembro de la comunidad educativa herramientas personales como el autocontrol, resolución de problemas, sentido de vida y satisfacción integral.

Las anteriores recomendaciones implican cambios en la gestión de los centros educativos, a raíz de los cambios propios del contexto, que han obligado a adaptarse a la formación a distancia y virtual, lo cual es evidente que ha generado consecuencias en la salud mental en toda la comunidad educativa, que incluye el personal docente de las instituciones. Por lo que se valida el interés del objeto de estudio para ser observado en el contexto del centro educativo seleccionado.

2.4 Aportes de antecedentes al objeto de estudio

A partir de la revisión de los estudios internacionales y nacionales, se logra inferir que el tema relacionado con el estrés o cualquier otra condición de salud mental ha sido estudiado por su relación al afectar el desempeño de la labor docente, sacando a flote la necesidad de formación y acompañamiento en estrategias socioemocionales desde la administración del centro educativo, para enfrentar los retos del contexto educativo actual ante la inestabilidad mundial.

Entre los aportes metodológicos identificados en los estudios, está que es una temática que puede ser abordada desde ambos tipos de enfoques de investigación, siendo mayormente desarrollado de tipo descriptivo y recolectado la información tanto con cuestionarios como con entrevistas. Además, se observa una atención especial al desarrollo teórico-conceptual de términos como labor o trabajo docente, riesgos ocupacionales, riesgos psicosociales y estrés, lo que sirve como guía para la identificación de los conceptos y lógica a continuar para aportar en la discusión del tema.

Además, en cuanto el conocimiento existente en torno al tema ha sido posible señalar que el estrés laboral en los docentes puede afectar la relación con el desempeño laboral, por esta razón la gestión de los centros educativos en tiempos de pandemia y post pandemia debió de trabajar en los retos que generara los cambios propios del contexto. Así como la educación emocional en la comunidad educativa, el acompañamiento y la formación constante a los docentes, para que puedan afrontar los retos de los cambios ante cualquier contexto o condición a la que deba hacer frente como parte de sus labores en el proceso educativo.

De la misma manera se encontró que los cambios que se presenten a nivel laboral por los diferentes contextos educativos podrían considerarse como un estresor para el personal docente. Algunos de los principales estresores detectados fueron problemas con los estudiantes, con compañeros de trabajo, con familias de estudiantes, estresores propios del cargo y situaciones problemáticas con las condiciones laborales y, además, uno de los principales problemas laborales detectados fue que se trabajó desde el hogar y mediando con conflictos familiares y laborales.

La mayoría de los docentes no contaba con la debida preparación para aplicar la educación a distancia o combinada, por lo que el ajuste a diferentes modalidades de educación y los retos asociados a la crisis podrían aumentar el estrés en los docentes. El estrés incide de forma negativa en el proceso educativo, porque interfiere en el desarrollo personal y profesional de los profesores, he ahí la importancia de incorporar en la gestión del centro educativo la prevención y abordaje del estrés, para garantizar bienestar y alto desempeño en el personal docente.

La labor docente representa una gran carga psicosocial, debido a que se trabaja con factor humano, esto representa una mayor exigencia laboral, provocando que los docentes se desgasten, teman por el futuro o deban vivir pendientes de responder simultáneamente a las demandas del trabajo como

docente y a las demandas del trabajo doméstico-familiar. Muchos docentes de todos los grupos etarios y sin distinción de género, se vieron afectados por el desgaste laboral, debido a la situación que se vivía a nivel educativo, esto provocó exceso de trabajo y por ende demasiado estrés en los colaboradores educativos entre otros factores.

Los docentes se ven afectados por diversos factores como lo son la organización de trabajo y del propio sistema educativo costarricense como lo son, los ritmos de trabajo, el volumen de trabajo en periodos cortos, presión de tiempo, control sobre el trabajo y falta de control, conflictos, cantidad de documentación solicitada, trabajo en el hogar. Estos factores señalan a los profesores de educación secundaria como una población en riesgo para el desarrollo de patologías producidas por la exposición a niveles altos de estrés o síndrome del burnout.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Presentación

Este capítulo se ha construido siguiendo la lógica que explica Campos (2019), de que el marco teórico consiste en la elección de la perspectiva teórica más conveniente para ser la base teórica que sustenta el proceso investigativo. Así que se ordena de acuerdo con los conceptos que se enmarcan en los alcances del estudio de la gestión implementada en el IEGB Limón 2000, para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal, debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

Se abordan los referentes teóricos que se considera, en primer lugar, tienen relevancia con los alcances de la disciplina, desde la visión de la educación y su vínculo con la administración; también se explican la tipología de la gestión, tanto de la educación como desde la visión del talento humano. Por último, se expone el estrés laboral, detallando en los ejes temáticos de prevención y abordaje del estrés, así como sobre programas de prevención y atención del estrés laboral.

Se espera que con la revisión de diferentes autores se pueda comprender las definiciones y características que desde el ámbito científico se ha validado. De modo que la revisión de las distintas perspectivas e interpretaciones permita construir una propia visión de los alcances teóricos en relación con los alcances que se han planteado desde el planteamiento del problema. A partir de la base teórica, se podrán robustecer los análisis de las siguientes secciones.

3.2 Educación

Para comprender las implicaciones que representó la situación de pandemia por Covid-19, es de valor reflexionar sobre el término educación, e incluso indagar en los cambios o cuestionamientos que, durante este contexto de confinamiento,

requirieron una reinterpretación de los principios teóricos que lo sustentan. En ese sentido, se toma como base a Carrera (2017) recalca que etimológicamente la palabra educación hace referencia “(...) a una ayuda recibida para suscitar su crecimiento y maduración” (p. 10). De ahí que sea necesario estudios como el presente, porque sirven para reconocer que la sociedad le ha cargado una responsabilidad al proceso educativo, al punto que se asocia con la acción vinculada a la formación individual.

Para ampliar el argumento anterior, se llevó a revisar que el término educación se adjudica a diferentes perspectivas, ya sea según la época o según el enfoque que se le dé, al respecto el autor Durkheim (1976, citado por Daros, 1997) realiza una definición sobre la educación como la “(...) acción permanente de la generación adulta sobre la generación joven para adaptarla a las pautas de conductas establecidas” (p. 34). Se interpreta del autor que la educación consiste en ayudar a forjar individuos, capaces de una autonomía, tanto intelectual como moral y que respeten esa autonomía del prójimo, en virtud precisamente de la regla de la reciprocidad. Si el individuo es capaz de reafirmar su propio marco de valores y desea ser respetado, tendrá la capacidad de reconocer y respetar el marco de valores de los otros.

Además, retomando las ideas de Carrera (2017) también se asocia como características el que “(...) permite que el individuo desarrolle otras destrezas (...) como la socialización, la comunicación, la valoración de sí mismo y de los otros que lo rodean” (p. 10). Idea que deja entrever que, dentro del proceso educativo, no solo está en juego un intercambio de conocimientos para determinadas acciones; sino que también es un espacio de interacción social. Por lo que no se puede negar la importancia de la salud mental implícita, aunque será un argumento que se amplíe en las secciones siguientes,

Por ahora interesa señalar que la educación es impulsada por diferentes corrientes filosóficas, definida por diferentes autores y puesta en práctica por

millones de personas a través de los siglos; por lo que, se puede determinar que la educación es una acción ejercida de una generación a otra, con el fin de impulsar al individuo a su adaptación a las normas establecidas por la sociedad, la necesidad de inclusión en la sociedad es lo que va a impulsar al individuo a la búsqueda del conocimiento y por ende a la inclusión en el proceso educativo.

Se reconoce que la discusión se puede ampliar, pues respecto al término de educación Morin (2009) la definen como “una acción educativa compleja, porque, en ella, los educandos junto con los educadores encuentran posibilidades de autoconstrucción de su autonomía” (Morin, 2009, p. 312, citado por Touriñan, 2017p. 15). Resaltando que el proceso de la educación requiere de la participación de los actores educador-educando para existir, a lo cual se le debería no solo considerar la participación de la persona docente en sí, sino también de los demás involucrados en la comunidad educativa, lo que integra también a la gestión de la administración educativa.

Además, como el tipo de población estudiantil con la que se trabaja en el centro educativo son personas menores de edad, se reconoce que es importante también reconocer que la educación en esta población tiene una influencia muy fuerte. De ahí que Díaz y Alemán (2008) indica que la educación es un factor clave en el desarrollo de los individuos porque “desde el punto de vista cultural la educación debe atender a que cada grupo social dispone de su propia cultura que lo hace peculiar y distinto a otros grupos, por el conjunto de comportamientos, actitudes y valores que conforman su modo de vida y su propia identidad” (p. 4).

De esta manera, los autores hacen referencia a la complejidad de la educación afirmando que los miembros del proceso educativo tendrán la posibilidad de construir su propio conocimiento, al reconocer que existe un proceso comunitario y de interacción, dando luces de influencia que ejerce el personal que labora en los centros de enseñanza. Además, se quisiera incorporar la idea que el individuo que este bajo el proceso educativo será influenciado por el ambiente en el que se

encuentre, por lo que se deberá procurar que esa influencia sea positiva. Para reforzar el argumento se sigue a El autor León (2007) se refiere al concepto de educación mencionando que:

La educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto, en su totalidad, para lo cual cada particularidad tiene sentido por su vinculación e interdependencia con las demás y con el conjunto. (p. 596)

Con la cita anterior se busca destacar esa necesidad de abordar los alcances que tiene la educación, bajo una lupa más amplia, pues se debería de estar considerando la complejidad de la condición humana y la diversidad cultural. Lo cual se reconoce que debería ser abordado bajo un enfoque educativo que vaya más allá de la simple transmisión de conocimientos y apunte a una comprensión profunda y contextualizada del proceso educativo, así como de un acompañamiento humano y de calidad.

Además, debe destacarse la complejidad inherente al proceso educativo, al considerar la interconexión entre la condición humana y la cultura en su totalidad. Al afirmar que la educación es un proceso humano y cultural complejo, lo que se sugiere que no puede ser comprendida de manera aislada, sino que debe analizarse en el contexto más amplio de las relaciones humanas y su diversidad cultural. Para sustentar esta idea los autores Abbagnano y Visalberghi (1992, citado por Loreto, 2020) le suman a la interpretación del concepto de educación la siguiente afirmación

La educación es un fenómeno sociocultural de carácter universal, que implica en sí un acto de transmisión cultural de viejas a nuevas generaciones. Se subraya «el carácter más general y fundamental de una cultura: que debe ser *aprendida*; o sea, transmitida en alguna forma. (p. 11)

Cita que resalta la naturaleza sociocultural y universal de la educación, presentándola como un fenómeno fundamental que implica la transmisión de conocimientos y valores de generación en generación. Al afirmar que la educación es un acto de transmisión cultural de viejas a nuevas generaciones, destaca su papel esencial en la preservación y continuidad de las tradiciones, valores y conocimientos acumulados a lo largo del tiempo.

Por tanto, se establece la idea que la educación como concepto hace referencia a la acción de colaborar, ayudar, compartir, transmitir, lo que implícitamente se relaciona con la importancia cultural que se le haya asignado al proceso educativo de lo que debe ser aprendido y transmitido. A su vez, el término subraya el carácter dinámico y social, por lo que no es correcto verlo como un proceso de simplemente de la adquisición individual de conocimientos, sino de un proceso en el que la cultura se comparte y se perpetúa a través de la interacción entre miembros de una sociedad.

3.3 Administración

Es importante también dedicar unas líneas a analizar la administración como concepto teórico de la disciplina. En ese sentido, esta se llega a reconocer como “proceso de coordinar gente y otros recursos para lograr las metas de una organización” (Pride, Hughes Y Kapoor, 2015, p. 160). De acuerdo con lo anterior, se enfatiza que la administración no es una acción aislada, sino un conjunto continuo de actividades organizadas y coordinadas. La coordinación implica armonizar esfuerzos y recursos para lograr metas específicas. Esta perspectiva dinámica refleja la naturaleza fluida y evolutiva de la administración.

Además, al tratarse esta investigación en la línea de investigación de la administración educativa, la idea de Wehrich, Cannice y Koontz (2017) que conceptualiza a la administración como “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas

específicas de manera eficaz” (p. 5). Sobre sale la idea que entonces que cualquier tipo de organización se requiere de una administración, ya que al final de cuentas es un grupo de personas reunidas para cumplir ciertos objetivos que requieren ser gestionados.

Lo que evidencia que la administración no se limita simplemente a gestionar recursos materiales, financieros o tecnológicos, sino que reconoce la importancia central de las personas. La coordinación efectiva de equipos y la utilización eficiente de recursos humanos y materiales son esenciales para el éxito organizacional. De ahí que Wehrich et al. (2017) caractericen que el proceso de la administración también se refiera a “un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común” (p. 5).

La esencia de la administración radica en orientar los esfuerzos hacia metas específicas de la organización. Esta perspectiva orientada a objetivos destaca la importancia de la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas para alcanzar el éxito organizacional. Para ello, ha señalado Chiavenato (2009) que si se busca alcanzar un objetivo en grupo, debe de reconocerse que se necesita de la capacidad de liderar y dirigir diversas actividades que son desempeñadas por personas que cumplen diferentes funciones, pero sin olvidar que es para un mismo fin. Idea que permite reflexionar la necesidad de estar recordando, en especial en los niveles medios e inferiores, el porqué del actuar o bien que reconozcan el fin mayor que ejecutan como una tarea más para un fin mayor.

Además, de lo dicho por Chiavenato (2009) se destaca que la responsabilidad es uno de los elementos claves de la administración a la hora de liderar y dirigir las actividades en toda la organización, involucrando a personas de todos los niveles y que desempeñan diversas funciones. Así como la idea de que la administración lidera a personas que desempeñan diferentes funciones y evidencia la diversidad de habilidades y roles dentro de una organización. Este enfoque reconoce la necesidad de coordinar y alinear las actividades de diversas áreas para

lograr los objetivos organizacionales. De ahí que sea clave considerar que la administración posee cuatro funciones básicas, que son descritas por Pride et al. (2015) de la siguiente manera:

Planear: Es establecer metas organizacionales y decidir cómo cumplirlas.

Organizar: Agrupar los recursos y actividades para cumplir con un resultado final de manera eficiente y efectiva.

Liderar y motivar: Liderar se convierte en el proceso de influenciar a las personas para trabajar por una misma meta y la motivación es el proceso de proveer razones para las personas que trabajan en una organización, buscando el mayor beneficio para la misma.

Controlar: Proceso de evaluar y regular actividades en curso para asegurar que las metas sean alcanzadas. (p. 162)

De la cita se proporciona una visión integral del proceso de administración al destacar sus componentes esenciales. Estos elementos trabajan de manera interrelacionada para garantizar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales, mientras se reconoce la importancia fundamental de liderar y motivar a las personas en este proceso. Además, se debe tomar en cuenta que estos no son pasos estrictos por seguir de manera lineal, el arte de administrar hace que estos procesos sean involucrados en toda la administración con constantes revisiones y adecuaciones de las mismas.

Para ampliar la discusión se ha revisado que el concepto de administración está relacionado con la construcción conjunta del conocimiento interno a una empresa o institución que, vinculado con la estrategia organizacional, garantizan el logro de objetivos organizacionales. Al respecto, Torres y Mejía (2006, citado por Saldarriaga, 2014) explican la administración como:

(...) el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de conocimiento colectivo que, alineados por la

estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones e incertidumbres del entorno. (p. 21)

En la cita anterior se resalta la naturaleza social, estratégica y adaptativa de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Este enfoque integrado no solo busca consolidar el conocimiento existente, sino también fomentar la creación de nuevo conocimiento que contribuya a la capacidad de la organización para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno. En este sentido, el administrador dentro de su estrategia organizacional debe promover entre los colaboradores la continuidad del servicio respondiendo a un proceso de cambio bajo un contexto incierto; a través de los procesos de planificación, organización, control y monitoreo se deben alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente ante las condiciones del entorno y los factores que pueden influir sobre él.

Por eso Saldarriaga, (2014) con su texto permite reflexionar que para que la administración promueva la eficiencia organizativa, se requiere de la adecuada planificación, organización, dirección, control, delegación e incluso se podría agregar la necesidad de la investigación, en especial si se recalca que se está en un contexto de quehacer educativo que debería de, además de cumplir sus funciones, ser capaces de promover cambios positivos en la sociedad.

De esta manera se enfatiza la necesidad de un enfoque completo y bien coordinado en la de la administración, pues abarca desde la planificación hasta la investigación. Este proceso no solo busca cumplir con los objetivos, sino también contribuir de manera positiva a la sociedad, lo que resalta la relevancia y la influencia significativa de la educación en la transformación social. La planificación y la organización son fundamentales para establecer metas educativas claras y estructurar los recursos de manera efectiva. Un plan bien elaborado y una organización eficiente brindan una base sólida para el éxito en el ámbito educativo.

Además, Chiavenato (2011) llegó a indicar que el éxito de las organizaciones dependerá de muchos factores, entre los cuales se pueden nombrar la teoría en que respalde su accionar, el contexto en donde está inmersa, el momento histórico, social, económico, político, las personas que la conforman, el talento humano y el marco legal, entre otros aspectos. Es importante señalar que el objeto de la administración es el desarrollo de las organizaciones y sus componentes son indispensables para alcanzar los objetivos; aún más en el tiempo en el que se vive un momento histórico, social, económico y político que ha obligado a las instituciones a transformarse, pero esa evolución depende de las capacidades del talento humano.

Bajo este concepto, si la organización es exitosa, se debe a que su personal es exitoso. Es de gran relevancia la administración como factor determinante en el mejoramiento de la calidad de vida y en la búsqueda de soluciones conjuntas para los problemas que aquejan a la humanidad. Asimismo, la dirección implica liderar y motivar a las personas involucradas en el proceso educativo, lo que destaca la importancia de la gestión de personas en el ámbito educativo. La delegación sugiere la asignación efectiva de responsabilidades, lo que contribuye a la eficiencia y a empoderar a las personas colaboradoras.

3.4 Administración de la educación

Luego de haberse analizado los conceptos de educación y administración como conceptos teóricos independientes, se procede a revisar los alcances de la Administración Educativa. Reconocida como una disciplina que tiene sus propios elementos distintivos dentro del ámbito más amplio de las Ciencias de la Educación. Esta perspectiva resalta la importancia de abordar la gestión educativa de manera fundamentada y contextualizada, reconociendo su papel específico en el proceso educativo. Para reforzar la idea se sigue a Madriz (2003) quien explica:

La administración educativa forma parte del conjunto de disciplinas que componen las Ciencias de la Educación, ya que, como pudo observarse, posee su propio objeto de estudio, su propia teoría, y sus métodos y técnicas de investigación, derivados de la plasticidad paradigmática con que cuenta la teoría educativa. (p.15)

De acuerdo con lo citado, se parte entonces de la idea que la Administración Educativa se caracteriza por tener métodos y técnicas de investigación derivados de la teoría educativa. Esto destaca la importancia de un enfoque científico en la gestión educativa, donde las decisiones y prácticas se basan en la evidencia y el análisis sistemático, Por lo que existen marcos conceptuales y principios específicos que guían la práctica de la gestión educativa. Esta teoría proporciona un fundamento conceptual para abordar los desafíos y oportunidades específicas del entorno educativo.

Se puede también argumentar que la administración educativa contempla las tareas de organización, planificación, control y dirección de los procesos que se desarrollan en los centros educativos, cumpliendo metas y objetivos institucionales. Lo que le da la facultad de considerar el proceso administrativo, pero considerando que además de generar una rentabilidad empresarial, también responde a la organización requerida para garantizar el acceso a la educación. Para ampliar la idea Martínez (2012) ha dicho:

Se tiene que la administración educativa implica el cómo se dirige la institución, el manejo estratégico de los recursos humanos, económicos, intelectuales, tecnológicos y económicos, tomando en cuenta además la proyección de las necesidades humanas futuras, la previsión estratégica de la capacitación que se dará a los colaboradores, la vinculación con el entorno, la generación de identidad, la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional. (p. 10)

Lo expuesto resalta la importancia de cómo se dirige la institución educativa. Esto implica la necesidad de un enfoque estratégico en la toma de decisiones y la gestión de recursos para lograr los objetivos educativos y organizativos. Además, hace énfasis en la necesidad del manejo estratégico de diversos recursos, incluyendo recursos humanos, económicos, intelectuales y tecnológicos. Esto sugiere la necesidad de optimizar y coordinar eficientemente estos recursos para lograr los resultados deseados.

Cabe destacar la importancia de la previsión estratégica, incluyendo la proyección de necesidades humanas futuras y la planificación anticipada de la capacitación para los colaboradores. Esto refleja una perspectiva orientada hacia el futuro y la adaptabilidad a los cambios. Así que, basado en lo señalado por Martínez (2012) y el contexto educativo pandémico vivenciado, se evidencia que el gestor de un centro educativo ha tenido que considerar dentro de su labor administrar el uso de la tecnología, gestionar capacitaciones y manejar estratégicamente al personal para que respondan de manera satisfactoria ante los cambios del sistema educativo.

Para alcanzar lo anterior, se reconoce que para satisfacer las necesidades de la población estudiantil, el administrador debe preocuparse por la salud emocional de sus colaboradores brindando herramientas que permitan liderar de forma adecuada los procesos académicos a su cargo en un entorno dinámico, con limitantes y adecuación de estrategias sin precedentes. Así que, la siguiente cita de destaca sobre la competitividad dentro del proceso de administración educativa lo siguiente:

Específicamente, en la gestión administrativa y directiva se le apuesta a optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje diseñando e implementando acciones globales y focales que impulsen un cambio competitivo en el currículo, las cuales se constituyan en mecanismos esenciales para el mejoramiento continuo. Una alternativa de las TIC referente a estos cambios en el desarrollo del aprendizaje desde la gestión

institucional es que se logren aplicar las soluciones necesarias en la implementación de reformas en los procesos de enseñanza y aprendizaje. (pp. 19-20)

En la cita anterior se resalta la necesidad de que las organizaciones sean dinámicas, creativas y tecnológicamente competentes en los contextos actuales. La capacidad para adaptarse, innovar y aprovechar las TIC se presenta como esencial para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno educativo en constante cambio. Por lo que la creatividad se destaca como una habilidad esencial en los contextos actuales. Las instituciones deben ser capaces de generar soluciones innovadoras para abordar nuevos problemas y desafíos. La creatividad se vincula directamente con la capacidad de adaptación y la resolución eficiente de problemas.

De esta manera, la administración de la educación se encuentra en un contexto exigente, donde las personas que integran las instituciones educativas requieren de mayores habilidades y capacidades para solucionar los problemas de manera creativa y conformar una organización exitosa. Es en este punto donde la administración de la educación debe atender, establecer y formular estrategias a su personal para enfrentar los cambios bruscos y disminuir el impacto emocional que pueda generar. El autor Jiménez (2006) se refiere a la administración educativa afirmando que:

Está llamada garantizar la eficiencia del funcionamiento de la organización del sistema educativo, en ese sentido no debe concebirse como un fin en sí mismo, sino como un medio que permite promover los cambios que se requieren para eliminar el desajuste entre la oferta educativa y las necesidades y demandas de la sociedad moderna que la sociedad moderna exige como respuesta la educación. (p. 20)

Con la idea anterior, se enfatiza en que la eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones educativas debe ser vista como un medio para alcanzar metas más significativas, como la adaptación a las demandas cambiantes de la sociedad moderna, por ejemplo, la atención de la población estudiantil a su derecho al acceso a la educación, a pesar de la crisis sanitaria. Pero, sin que tampoco se atente contra la integridad de su personal, pues al ser la educación un proceso de interacción social, la forma en que se gestiona el talento humano es vital.

Con lo que se demuestra que desde la administración de la educación también se requieren de enfoques de gestión que resalten la necesidad de una gestión educativa, que no solo busque la eficiencia interna, sino que también esté orientada a un propósito social más amplio. Por lo que la administración de los centros educativos igualmente requiere de fases que impliquen planear, organizar, dirigir y controlar; debido a que la exigencia global la vuelve más compleja creando nuevos retos a la administración, donde se debe gestionar, liderar, autoevaluar y crear nuevas formas efectivas a las demandas de la sociedad actual.

Por otra parte, Los autores De Puelles (1980, citado por Muñoz, 1999), se refieren a la función de la administración educativa mencionando que:

La organización administrativa la educación funciona en realidad como un subsistema en ese sentido cabe señalar que para la administración educativa las entradas son los recursos humanos, es decir, el personal docente, quienes deben asegurar en última instancia el funcionamiento del sistema educativo dentro de la propia organización. (p. 37)

Mediante la cita se destaca la perspectiva de la organización administrativa de la educación como un subsistema, enfocándose en el papel central del personal docente como la entrada fundamental para el funcionamiento del sistema educativo. Además, se destaca que los recursos humanos, específicamente el personal docente, son las entradas clave para la administración educativa. Esto resalta la

importancia del factor humano en el contexto educativo, sugiriendo que el personal docente desempeña un papel central en el éxito y funcionamiento del sistema educativo.

Por tanto, se recalca que, desde la administración educativa, el prestar atención a las condiciones en que desarrollan funciones sus colaboradores es de vital importancia para alcanzar los fines sociales del proceso educativo. En especial al enfatizar que el personal docente es responsable de asegurar en última instancia el funcionamiento del sistema educativo. Esta afirmación destaca la influencia significativa del personal docente en la implementación de las políticas educativas, la calidad de la enseñanza y el logro de los objetivos educativos.

También, pone énfasis en la importancia de asegurar el funcionamiento del sistema educativo como objetivo central de la administración educativa. Esto subraya la necesidad de una gestión eficaz para garantizar que los recursos humanos, especialmente el personal docente, estén alineados con los objetivos educativos y contribuyan al éxito global del sistema. Pero también considerando que los demás puesto son igual piezas claves en el tablero.

3.5 Gestión

En este subapartado la intención es comprender el concepto de gestión. Bajo la intención de que se alcance una gestión efectiva a través de la movilización y colaboración de personas, particularmente en equipos de trabajo. Se ha observado que este término se utiliza para referirse a la importancia de la interacción humana, la colaboración y el liderazgo en el logro de resultados exitosos en el contexto de la gestión organizacional.

De esta manera “la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (Rubio, 2006, p. 12). Es decir, que el concepto implica, no solo la aplicación de procesos y técnicas, sino

también la comprensión y gestión de las dinámicas humanas. Los desafíos pueden incluir la motivación de los empleados, la resolución de conflictos y la creación de un entorno de trabajo que fomente la colaboración y la productividad. Por tanto, se puede señalar que la gestión se vincula con la adaptación y mejora constante, ajustándose a las circunstancias cambiantes y buscando continuamente formas de optimizar la realización de las actividades.

De esta manera, la “gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión” (Robbins y Coulter, 2005, citado por Peña, Sánchez y Sancan, 2022, p. 123). Entonces, el objetivo principal de toda gestión es lograr resultados y esto se hace a través de otras personas. La gestión exitosa implica liderar y motivar a los equipos para alcanzar metas y objetivos organizacionales.

De esta manera se puede afirmar que la función esencial de la gestión es la coordinación de actividades de trabajo. Este aspecto implica la planificación y organización de tareas para asegurar que se lleven a cabo de manera armoniosa y eficiente. Además, la gestión no se limita a la coordinación de tareas individuales, sino que implica la colaboración y coordinación con otras personas. Esto destaca la naturaleza social y colaborativa de la gestión, donde las interacciones entre individuos desempeñan un papel clave.

Asimismo, es fundamental destacar que la gestión es un proceso que implica la organización y utilización de recursos. Esto incluye la asignación eficiente de recursos humanos, financieros y materiales para lograr los objetivos de la organización. De esta forma, la gestión es definida como “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, y Porter, 2006, p. 8). De modo que, se reconoce que en la gestión, al ocurrir en un entorno organizacional, implica la necesidad de adaptarse a cambios y desafíos. La capacidad de estructurar y

utilizar recursos debe estar respaldada por la flexibilidad y la capacidad de ajustarse a condiciones cambiantes.

En este orden de ideas, los autores Kaplan y Norton (2005, citado por Ghiglione, 2020) se refieren a la definición de gestión afirmando que:

Gestionar implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente. En gran parte, el éxito o fracaso de cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, está sujeto al diseño, alcance y grado de implantación de sus estrategias competitivas. En un contexto económico, social, tecnológico y medioambiental en constante evolución, la premisa empresarial pareciera estar centrada en desarrollar capacidades para adaptarse y anticiparse al cambio. (p. 67)

De modo que se observa cómo se presenta la gestión como un proceso estratégico y dinámico que implica la administración eficiente de recursos, la implementación de estrategias competitivas y la capacidad de adaptarse y anticiparse al cambio en un entorno en constante evolución. Se reconoce que este enfoque es esencial para el éxito sostenible de cualquier entidad, ya sea en el ámbito público o privado. Además, se subraya la importancia de desarrollar capacidades para adaptarse y anticiparse al cambio. Esto refleja la necesidad de una gestión proactiva que pueda responder de manera efectiva a las dinámicas cambiantes en los ámbitos económico, social, tecnológico y medioambiental.

Asimismo, se ha contemplado las ideas de Palomeque y Ruiz (2019, citado por Peralta et al. (2022), pues explican que al hablar de gestión en entornos de administración educativa esta la “gestión administrativa se ocupa de promover la implementación y dirección de la institución hacia determinadas metas, las cuales se incorporan al plan estratégico de la institución” (p. 2). En la cita se presenta la gestión administrativa como una capacidad estratégica para combinar elementos y técnicas específicas aplicadas en el ámbito empresarial.

Además, el objetivo principal es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la empresa, asegurando su viabilidad a lo largo del tiempo. Esta perspectiva destaca la importancia de la gestión como un impulsor clave del éxito y la estabilidad en el entorno empresarial. Se considera como todos aquellos esfuerzos que se realizan en una empresa para que esta pueda sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo, lo cual requiere que un grupo de trabajo en una entidad coordine sus labores para llegar a ser exitosos en un futuro.

Un último aspecto por distinguir sobre el sentido de la palabra gestión, es lo dicho por Villareal (2005) al entenderla como “(...) el conjunto de acciones integradas para el logro de los objetivos de la organización se convierte en el principal eslabón de la cadena de acciones que debe emprender el administrador para el logro de los objetivos institucionales” (p. 1). Entonces, se destaca la gestión como un conjunto de acciones integradas diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización y subraya su papel central en las actividades que debe llevar a cabo un administrador para lograr los objetivos institucionales.

Además, se ve como un proceso coherente y coordinado que juega un papel crucial en el logro de los objetivos de una organización. La integración de acciones y la alineación con los objetivos institucionales son elementos clave que subrayan la importancia estratégica de la gestión en la eficacia organizacional. De modo que, según las definiciones observadas, la gestión se apoya en el recurso humano para poder lograr los objetivos y metas de la organización, además permite cumplir con cada una de las actividades requeridas como planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que a través de esta las organizaciones pueden superar los problemas que se le presenten.

3.6 Gestión de la educación.

Bajo la comprensión de que los centros educativos son sociedades complejas y dinámicas donde las personas que los integran trabajan en equipo para alcanzar objetivos comunes, se vuelve relevante analizar el término gestión de la educación. En especial por considerar que la gestión de procesos debe brindar alternativas viables para responder a necesidades multifactoriales, bajo un contexto flotante. Tesis que se sostiene en Botero (2009) al indicar que la gestión educativa “(...) está influenciada por teorías de la administración, pero además existe otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología” (p. 2).

Se reconoce, por tanto, que la gestión educativa es un campo que se beneficia de una perspectiva amplia y diversa, integrando aportes de varias disciplinas. Esta aproximación multidisciplinaria permite abordar de manera más completa los desafíos complejos y variados del ámbito educativo. Es así como la psicología, la sociología u otras ciencias pueden aportar a la gestión de los recursos, en este caso, al talento humano, para enfrentar el proceso de cambio en el sistema educativo costarricense, ya que la organización depende de las personas para alcanzar los objetivos establecidos y estas deben estar en condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones.

Ahondando en la definición del concepto, se sigue a Chacón (2014) que se refiere a la gestión educativa como un sistema de saberes y competencias para ser puestas en práctica en decisiones que sirven a las organizaciones de los centros educativos a optimizar sus funciones. Además, resalta que dentro de los procesos no debe desvalorarse la influencia que deben representar las decisiones de gestión para generar valor en los niveles operativos y de mayor vinculación con las poblaciones sociales; detalla el autor:

La gestión educativa no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales. Lo cual favorece la adquisición de conocimientos y habilidades, ayuda a autorregular los sentimientos y emociones; además de desarrollar valores y propiciar acciones cónsonas con la complejidad del siglo XXI. (Chacón, 2014, p. 151)

Esta necesidad de colaboración e integración en la gestión educativa es también reconocida por Rojas (2021) al establecer que el trabajo en equipo influye en la calidad en que se desarrollan las distintas iniciativas que ejecutan los centros de enseñanza, de ahí que la administración educativa tenga la responsabilidad de atender los factores internos y externos que pueden impactar el clima laboral. Textualmente Rojas (2021) indica:

La gestión educativa se entiende como un proceso que no se puede realizar en solitario, ya que se necesita de la colaboración de todo el equipo de trabajo para poder realizarlo con calidad, donde se puede plantear proyectos, metas y objetivos claros, por tanto, es importante fomentar un clima organizacional adecuado. (p. 24)

A partir de ambas definiciones, se puede afirmar que la gestión educativa es un proceso en conjunto, liderado por la figura de la persona administradora de la institución de educación, quien tiene la responsabilidad de integrar y combinar todos los recursos, con el fin de ejecutar estrategias y procesos que garanticen un servicio de calidad. Para integrar todos los elementos que busquen procesos educativos de calidad, se requiere de un liderazgo efectivo, que cumpla con los requerimientos de los clientes externos, que en este caso se trata de la comunidad estudiantil.

Aunque, cabe destacar que también entran en juego los clientes internos, que en este contexto se trataría del personal, docente y administrativo que representa el personal a cargo. Al respecto, se toma el argumento de Lepeley (2018)

ya que considera que un principio de la gestión de la calidad dentro de la gestión educativa, está relacionado con que “una educación de calidad busca satisfacer las necesidades de los colaboradores para lograr un producto educativo de calidad, con el fin de llenar las expectativas de los clientes externos” (p. 14). Dejando entrever que atender, o al menos hacer el intento por comprender los factores que influyen en el ambiente laboral es de importancia porque igual influye en el servicio educativo.

Así que, al ubicarse la reflexión ante el contexto de pandemia por Covid-19, se reconoció que se generaron muchos cambios para las personas que integraban la institución. Por lo que se afianza lo dicho en la cita, porque ante el reto de implementar la educación a distancia y virtualidad que demandó la realidad que se vivió, el gestor educativo debió valorar las necesidades del personal en cuanto a su formación profesional y personal para afrontar tales retos. En ese sentido, Marcano y Reyes (2006), agregan a la interpretación de la gestión educativa que:

(...) se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión, se destaca la acción del docente como mediador de los aprendizajes, rol de investigador en proyectos educativos, rol de promotor y su gestión comunitaria. Igualmente surge como componente fundamental el aprendizaje de los alumnos, en este proceso el docente cumple una función vital como agente facilitador del desarrollo de competencias, articulado al rol de evaluador de los aprendizajes. (p. 223)

Es interesante como en la cita anterior se aborda la gestión educativa y su relación con los aspectos socioeducativos, destacando la complejidad de las interacciones dinámicas que generan situaciones didácticas significativas, para lo cual requiere estudiar y atender el contexto. En este enfoque de gestión, se resalta el papel del docente como mediador de aprendizajes, investigador en proyectos

educativos, promotor y gestor comunitario. Además, se enfatiza la importancia fundamental del aprendizaje de los discentes, con el docente desempeñando roles esenciales como facilitador del desarrollo de competencias y evaluador de los aprendizajes. La gestión educativa, según esta perspectiva, implica una interacción integral y activa entre docentes, estudiantes y entorno comunitario, donde el aprendizaje y la enseñanza se entrelazan en un proceso dinámico.

Por tanto, interesa cerrar la comprensión de la gestión institucional educativa con la idea de Villarreal (2005) de que es “una herramienta para crecer en eficacia (...) además de ser una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos que no pueden darse por presupuestos” (p. 1). Entonces, la gestión institucional educativa es una herramienta estratégica y necesaria para mejorar la eficacia y avanzar de manera precisa hacia los objetivos educativos. Esta perspectiva resalta la importancia de una gestión efectiva en la optimización de los recursos y procesos educativos para lograr resultados exitosos y sostenibles.

3.7 Gestión del talento humano.

Como parte de los procesos de gestión en los centros educativos está lo que se conoce en la actualidad como gestión del talento humano. Que nace como una rama de discusión desde la administración de recursos humanos, dando énfasis al estudio del comportamiento organizacional. Término que interesa conceptualizar a partir de las ideas de Newstrom (2011) que lo interpreta como “(...) el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente - individuos y grupos- actúa en las organizaciones” (p. 3). Es decir, que se centra en comprender las dinámicas de la interacción de las personas que participan dentro de una institución educativa, como vendría a ser el caso de esta investigación.

También resulta clave la definición que ofrece Chiavenato (2008), propiamente sobre el término de gestión del talento humano, ya que lo recalca como una práctica que desde las áreas de recurso humano de las organizaciones deben

delegar a las personas que asumen una gerencia de línea de toda la organización, recalca:

los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros” (p. 42).

Analizando lo anterior desde el rol de las personas directoras de centros educativos, se percibe que representan esa delegación hecha por el departamento de recursos humanos, para que sean capaces de realizar las gestiones a nivel estratégico, dejando que los aspectos que vendrían a ser de corte operativo, como sería la planificación y ejecución del proceso de aprendizaje que realiza el personal docente, sea realizado de acuerdo con la visión institucional que se dicta en las esferas más altas. En donde se da un viraje en la interpretación del personal para que dejen “(...) de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 42).

Desde esta perspectiva, es importante señalar que los miembros que conforman las organizaciones son seres humanos que entregan sus capacidades, habilidades y tiempo para que la organización supere las exigencias del contexto. Por ello, deben estar satisfechas con la tarea que ejecutan, desarrollando su creatividad e inteligencia para resolver los problemas. Dentro del marco, sistema educativo con pandemia, los docentes y personal en general deben ingeniárselas para responder de manera satisfactoria a las exigencias educativas bajo la concepción educación a distancia y educación combinada.

Sin embargo, como lo señala Chiavenato (2009), las afectaciones personales van a influir en el desempeño laboral porque ambas están relacionadas. Por esta razón, la estabilidad emocional de las personas va a intervenir en la organización y

es ahí donde el gestor del talento humano debe proporcionar herramientas para mitigar las afectaciones socioemocionales que pudieron presentar los colaboradores, debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19 y prever las demás situaciones que se puedan presentar. Así, la gestión del talento humano se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

Para ampliar el análisis de los alcances de la gestión del talento humano, se revisó el texto de Armijos, Bermúdez y Mora (2019) donde hace una explicación de seis dimensiones de la gestión del talento humano incluyen:

Incorporación de personas: es el reclutamiento y clasificación de los recursos humanos adecuados para que ocupen las diferentes áreas de la organización. En la aplicación de personas: actividades que realizan las empresas orientadas en su forma, desempeño, descripción y análisis en su evaluación. La compensación de las personas: enfocado en remuneraciones, beneficios y todo en beneficio del trabajador; el desarrollo de personas: mediante las capacitaciones y cursos de actualización que la institución pueda brindar al colaborador; el mantenimiento de personas: condiciones que la institución ofrece al colaborador para que este desarrolle sus actividades; evaluación de personas: control y evaluación. (p. 168)

Estas seis áreas abarcan las diversas funciones y responsabilidades asociadas con la gestión de recursos humanos, desde el reclutamiento inicial hasta la evaluación continua del desempeño de los empleados en el contexto organizacional. Además, Incluye actividades orientadas a la forma, desempeño, descripción y análisis de las funciones de los empleados, así como la evaluación de su desempeño. Dejando entrever que desde la administración educativa las personas responsables de ejecutarla deben también contar con la comprensión

teórica de la necesidad que tiene prestar cuidado a la forma en que se desarrolla el ambiente laboral. Para reforzar el argumento, Montilva (2009, citado por Majad, 2016) indica lo siguiente:

En el campo de la docencia, la gerencia no es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de empresas. La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. El gerente educativo se vale del proceso de planificación, el cual refiere a definir metas y estrategias gerenciales para alcanzarlas; de la organización, que implica diseñar estructuras y determinar tareas y procedimientos; de la dirección, que conlleva motivar, dirigir las actividades, establecer canales de comunicación; del control, lo cual es monitorear el rendimiento. (p. 153)

Con lo anterior, se alcanza a comprender que la gestión del talento humano viene a ser una visión más moderna que busca construir las organizaciones del rol que cumplen las personas que desempeñan funciones en ella. De modo que al tratarse de la gestión del talento humano desde el actuar de una organización educativa, se observa que comparte responsabilidades con los procesos que corresponden a una administración de negocios, lo que recalca la necesidad de que las personas profesionales en esta área reconozcan que la forma en que se dinamiza el ambiente laboral va a influir en la forma en que se cumplirá con los objetivos y metas planificados.

3.8 Estrés laboral

En esta sección se ahonda en la comprensión de lo que es el estrés, propiamente el estrés laboral. Para ello, se inicia con el reconocimiento de lo que significa la palabra estrés, que según la Organización Mundial de la Salud (2024) este se define como "(...) un estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil" (párr. 1). Además, se indica que el estrés es inherente al ser

humano, pues es parte del mecanismo de respuesta natural que se ha desarrollado para enfrentar las amenazas y demás estímulos; de acuerdo con la forma en que se reacciones ante la situación o comportamiento que genera estrés, va a impactar el bienestar físico y mental de la persona. Para contrastar, también es de valor la interpretación de estrés que ofrece Melgosa (1997, citado por Sánchez, 2010), al indicar:

La reacción que tiene el organismo ante cualquier demanda, es un estado de fuerte tensión psicológica, es la preparación para el ataque o huida, además tiene dos componentes: los agentes estresantes o estresores, que son las circunstancias del entorno que lo producen y las respuestas al estrés, que son las reacciones del individuo ante los mencionados agentes. (p. 56)

Por tanto, se define que el estrés es una reacción natural que presentan las personas al estar un entorno cargado de algún tipo de emoción o situación que puede desencadenar tensión, al punto que el organismo, desde la visión más propia de la biología humana, se prepara para un ataque o huida. Asimismo, se observa que el estrés está vinculado con la aparición de factores o agentes que al estar en determinadas circunstancias se reactiva. Postulado que da paso para introducir la interpretación a darle al concepto de estrés laboral.

Lo primero por destacarse sobre el estrés laboral es que mantiene la misma connotación de ser una reacción emocional y física a eventos que se dan dentro del ambiente de un trabajo. El hecho de que exista una tipología del estrés enfocado en el trabajo es un reflejo de la cantidad de tiempo que le dedican las personas a la vida laboral. De acuerdo con Salas (2003, citado por Sánchez, 2010), una interpretación del estrés laboral puede ser la siguiente:

el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognoscitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado

que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer nada frente a la situación. (p. 59)

Se percibe, por tanto, que el estrés laboral representa una situación de riesgo para la persona. Inclusive para Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017) se llega a decir que este tipo de estrés “(...) surge cuando las demandas del entorno sobrepasan la capacidad de la persona para enfrentarlas” (p. 46). De manera que se recalca que la experiencia que representó la pandemia por el Covid-19, sin duda implicó alteraciones en el contexto de la forma en que se desarrollaba el trabajo de los centros educativos, aumentando las probabilidades de que se llegaran a condiciones estresantes porque el mundo entero atravesaba cambios drásticos.

También hay que señalar que el estrés laboral ha sido considerado como un riesgo latente en la labor educativa, en especial en la labor docente. Rodríguez et al. (2017) además agrega que el estrés laboral ya ha sido previamente identificado como un peligro o riesgo latente para las personas que laboran en la docencia, pues es en su quehacer diario hay interacciones con otras personas, lo que va cargado de interacciones que pueden ser complejas.

El comprender y atender los efectos del estrés laboral en los ambientes educativos es de mucha importancia porque suele darse una relación entre los problemas de salud mental, como es el caso del estrés, como la causa para que haya bajas en profesionales de la educación (Solano, 2022). De modo que se tiene la intención de analizar algunos posibles desencadenantes del estrés laboral en los ambientes educativos, ya que al reconocerlos se podrán plantear mejores estrategias de prevención y abordaje.

Uno de los primeros factores considerados como desencadenantes del estrés laboral en los centros educativos tiene que ver con las condiciones del ambiente físico de trabajo, interpretado bajo la visión de las condiciones en que está la infraestructura del lugar. En ese sentido, el autor Velásquez (2021) indica que el

daño a la infraestructura cala como un factor relevante y causante de estrés, en especial para las personas docentes. Dentro de esta categoría de infraestructura, se sigue Torres (2022), ya que incluye el área donde se imparte las lecciones, donde debe haber buena iluminación, repeler lo más que se pueda el ruido y contar con colores adecuados y agradables para la vista.

Otro aspecto por considerar tiene que ver con la interpretación del desempeño de roles que implica el desarrollo de la profesión o bien de las funciones que debe cumplir la persona trabajadora del sector educativo. Aunque interesa resaltar las exigencias que se le han asignado a las personas bajo el rol docente; en este sentido Rodríguez et al. (2017) recalca que la función docente está cargada con demandas de habilidades y compromisos que se espera sean cumplidos para el desarrollo de múltiples actividades que se espera desarrollen, tanto dentro como fuera de la institución, lo cual implica que se empleé "(...) tiempo y energía que deberían estar destinados para el descanso y recreación de sí mismo" (p. 48).

Sumado a lo anterior, también debe contemplarse que la gestión de las relaciones interpersonales que se construyen con los estudiantes, puede ser detonantes de estrés. A lo cual Rodríguez et al. (2017) integra como una categorización de los retos que genera estrés, aquellas actitudes vinculadas con la manifestación de rebeldía propio del desarrollo social y cognitivo por el que atraviesa la persona adolescente (que es el grupo etario de la población que atienden las personas trabajadoras que son parte de la población de esta investigación). Donde además las percepciones que construya el estudiante hacia la percepción del rol docente entre a ser un punto raíz de lo expuesto en el rol docente como desencadenante del estrés laboral y esa percepción también cobija a todos lo demás puestos que laboran en el centro educativo.

Otro desencadenante del estrés por reflexionar es lo vinculado con el uso de las nuevas tecnologías que implico la adaptación al escenario de pandemia. Sobre ello, Cortés (2021) ha mencionado que esta situación coyuntural deo resultó un

desafío por la adecuación e integración de recursos tecnológicos. Esta necesidad forzada de integrar tecnología al quehacer docente representó una modificación que muchas personas no estaban preparados para hacer y llegó a ser causante de estrés porque cambió la forma en que muchas personas tenían años de estar haciendo su trabajo. Cortés (2021) reflexiona:

Esto debe pensarse, sobre todo, ya que el profesor es el guía del evento educativo, pero su labor se complejiza al encontrar alumnos que pueden tomar diferentes roles de acuerdo con sus características personales y de aprendizaje: aquellos que son expertos en la tecnología, aquellos que se sienten cómodos en el ambiente virtual y ayudan a otros, aquellos que tienen dificultades en el manejo de tecnologías o bien aquellos que encuentran irrelevante la educación a distancia. El tiempo juega un papel importante en estas interacciones. (p. 4)

La cita deja entre notar que el uso de la tecnología fue también un elemento estresor para la interacción con las personas estudiantes, pues, aunque para muchos quizás le fue de mayor facilidad su uso, igual denota una brecha de desigualdad de comprensión y hasta de recursos, haciendo que el contexto de las personas que se dedican a la educación fuese aún más complejo, al punto de aumentar los niveles de estrés.

El último aspecto por considerar y que le da sustento a las categorías de análisis de la investigación son los factores socioemocionales. Estos se puede también llamar competencias socioemocionales, ya que la presencia de ellas en las personas puede influir positivamente para afrontar situaciones estresantes. Por lo que la ausencia de ellas serían entonces el desencadenante de estrés. Bisquerra (2003, p. 22 citado por Sánchez, Salgado y Hernández, 2024), las define como “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (pp. 4-5).

Estos factores socioemocionales representan la capacidad de las personas para tener interacciones comunitarias, por ende, también de trabajo, donde pueda gestionar “el autoconocimiento, la autorregulación, la autoestima, la automotivación, la conciencia prosocial, la empatía, la colaboración, la resiliencia, la toma de decisiones, la autonomía y la perseverancia” (Sánchez et al., 2024, p. 5). Competencias que, si no se están fortalecidas en el plano individual, se volverán en detonantes para agravar las dificultades como las que se presentaron en el cambio de contexto que implicó la pandemia, tanto desde el actuar de las funciones a desempeñar en los centros educativos como en las complejidades individuales y de relación familiar.

3.8.1 Prevención y abordaje del estrés

Luego de entender lo que implica el estrés, es importante dedicar una revisión de referentes que hayan analizado respecto a la prevención y abordaje del estrés laboral. En ese sentido se toma como base la explicación de Izquierdo y Cuevas (2016, citado por Linzán y Meza, 2021), ya que reconoce que los orígenes del estrés laboral son múltiples, por ende, también lo son las posibles medidas que se puedan dar para prevenirlo.

Por lo que se enfatiza la necesidad de un enfoque integral para abordar el estrés laboral, reconociendo su diversidad de orígenes y proponiendo medidas preventivas variadas que incluyen técnicas de afrontamiento, hábitos saludables y un entorno de trabajo respetuoso. No por menos desde el actuar de la disciplina de la seguridad laboral el estrés laboral está considerado como un riesgo psicosocial y existen métodos para evaluar el estado de los factores socioemocionales (Organización Iberoamericana de Seguridad Social, 2021).

Además, se reconoce que para mitigar las afectaciones socioemocionales del estrés implica la adopción de medidas prácticas que fortalezcan la salud mental y emocional. Al incorporar estas acciones en la vida cotidiana, las personas pueden

construir una base sólida para afrontar el estrés de manera más saludable, promoviendo un bienestar integral.

Vale la pena también reconocer cuáles suelen ser algunas de los síntomas que evidencian que en la organización puede que se esté en un ambiente afectado por el estrés. Esto son explicado por la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021), dando luces que para prevenir hay que conocer, en especial cuando se busque dar énfasis a la gestión de los factores socioemocionales o psicosociales como los llama la organización en cuestión. Algunos puntos son:

- Mayor grado de absentismo (tramitación de bajas).
- Abandono del puesto de trabajo (búsqueda de personal suplente, coste económico para la empresa...) o aumento de peticiones de cambio de puesto.
- Deterioro del clima laboral.
- Descenso del rendimiento, la productividad o la calidad de productos y servicios de la empresa.
- Aumento de accidentes laborales.
- Aumento de la ineficacia y la falta de coordinación.
- Disminución de la satisfacción por parte de los clientes. (p. 8)

Las consecuencias o síntomas anteriores, se le puede sumar los reflexionados por Cortés (2021) que parte de la idea del estrés laboral producto de las afectaciones socioemocionales, ya que al este ser "(...) una relación entre el individuo y el entorno, que es evaluado como amenazante y puede poner en peligro el bienestar de la persona (...)" (p. 8). Así que se podría estar tratando con personal que sea víctima de estrés laboral, con potencialidad de convertirse en el victimario de alguna afectación a las personas que integran la comunidad educativa.

En ese sentido, lo que se analiza es que las intervenciones para el abordaje del estrés se deben desarrollar en tres ejes. El primer nivel de atención o el nivel

preventivo son enfocadas principalmente en reducir o eliminar los factores de estrés; es decir, las acciones se dirigen a dar un estímulo al desarrollo de acciones individuales y organizacionales para manejar las demandas emocionales y jornadas propias del trabajo.

Así como intervenciones en un eje secundaria, éstas se vinculan a la detección de síntomas relacionados al estrés y generar concienciación en los trabajadores del control sobre el estrés (Araya, 2020). Puntualmente algunas acciones sobre la salud que se pueden desarrollar en el mejoramiento eficaz de reducir o disminuir los factores socioemocionales del estrés tienen que ver con la gestión del tiempo, mejorar las condiciones psicosociales participativas de los trabajadores, tener acciones de atención en crisis y primeros auxilios psicológicos; y entrenar en el manejo del estrés y ansiedad.

El tercer eje que se explica son las intervenciones terciarias van enfocadas en reducir el impacto físico, mental, social o profesional (problemas producidos por el estrés). De modo que en este punto se apuesta a “desarrollar las acciones en un empoderamiento de los funcionarios en mayor control de estresores o manejo de las emociones de los trabajadores; permiso o espacios para la asistencia a los servicios de salud que le ayuden a amortiguar los síntomas” (Araya, 2020, p. 12).

De manera que realizar acciones en los tres niveles a nivel organizacional es una estrategia importante para abordar el estrés y otras afectaciones socioemocionales que puedan experimentar los colaboradores en una institución. En este punto es de valor introducir la visión del enfoque participativo, que según la Oficina Internacional del Trabajo (2013) amplía que trata sobre

Un enfoque de participación, involucrando activamente a los gerentes, supervisores y a los trabajadores y sus organizaciones, se reconoce como más eficaz para reducir el estrés en el trabajo. El estrés en el trabajo se relaciona con múltiples factores, incluidos los factores psicosociales, horarios

de trabajo, métodos de trabajo, ambiente de trabajo y el equilibrio entre vida y trabajo. Estos diversos factores, que requieren intervenciones multifacéticas, se abordan mejor mediante un enfoque participativo. El énfasis en la prevención del estrés en el trabajo se apoya entonces sobre las medidas participativas tomadas en los múltiples aspectos relacionados con el estrés del trabajo. (p. 2)

Por tanto, se establece que el primer paso para prevenir el estrés es identificar sus causas, tanto de aquellas que se ubican en un nivel individual como la de corte organizacional. Llega a ser crucial realizar un análisis exhaustivo de las fuentes de tensión, considerando los desencadenantes que estén dentro como fuera de la organización. Con ello, se podrá desarrollar estrategias personalizadas que aborden los desencadenantes específicos del estrés.

Dentro de estas acciones debe también darse énfasis a la promoción de prácticas de autocuidado, que son es esencial en la prevención del estrés que topan como impulso factores socioemocionales que se arrastren como debilidades dentro de las competencias personales para la vida. De manera que se fomenten hábitos saludables, desde la actividad física regular hasta una alimentación balanceada y un sueño reparador, que son acciones individuales que contribuyen directamente a la resiliencia frente a situaciones estresantes.

Así mismo, la Oficina Internacional del Trabajo (2013) insta a la capacitación de las personas para que se fortalezca en las personas habilidades de afrontamiento y adaptación al cambio que sirvan para brindar herramientas preventivas. La enseñanza de técnicas como la meditación, la respiración consciente y la gestión del tiempo fortalece la capacidad de afrontar el estrés de manera constructiva, permitiendo una respuesta más equilibrada a los desafíos. La capacidad para establecer límites y prioridades es esencial. Tanto en el ámbito laboral como en el personal, la claridad sobre metas realistas y la habilidad para decir "no" cuando sea necesario son elementos cruciales para mantener el equilibrio

y evitar la acumulación de tensiones. Además de facilitar el acceso a recursos de apoyo, como asesoramiento psicológico y programas de bienestar en el lugar de trabajo, es esencial. La disponibilidad de estos recursos proporciona a los individuos las herramientas necesarias para afrontar el estrés de manera efectiva y buscar ayuda cuando sea necesario.

Por tanto, basado en Iniesta (2016, citado por Rojas, 2021) se ha llegado a indicar que “la detección del estrés laboral debe llevar a la acción empresarial y replantear la presencia de elementos de la prevención primaria” (p. 49). Tal afirmación es coincidente con lo que se pretende en este estudio, con respecto a la detección de acciones que se han formulado como parte de la gestión implementada en el IEGB Limón 2000, para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19.

3.8.2 Programas de prevención y atención del estrés laboral

El último subapartado, se plantea la reflexión en torno a los programas de prevención y atención del estrés laboral. Que, de acuerdo con el contexto nacional, en Costa Rica existe una serie de instituciones, organizaciones y servicios accesibles para todo tipo de apoyo en salud mental, los cuales en su mayoría son gratuitos y sin fines de lucro, se les puede contactar mediante vía telefónica, buscar sus páginas en Facebook o sus sitios web.

De la misma manera, las organizaciones, como sería el caso de los centros de enseñanza, desempeñan un papel fundamental en el abordaje del estrés laboral, por lo que deben fomentar un ambiente positivo, donde se celebren los logros, se promueva la comunicación abierta y se ofrezca apoyo emocional, crea un entorno propicio para la salud mental y la productividad. De ahí que sea crucial que cuenten con iniciativas planificadas enfocadas en esta meta. La Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021) recalca que en estos programas las

empresas deben considerar “(...) identificar los factores de riesgo psicosocial, a los que se encuentran expuestos los trabajadores (...)” (p. 14), ya que así contarán con la información clave que les permita evaluar mejor dichos riesgos y construir iniciativas más pertinentes.

Así que, si se parte del contexto en el que se estuvo durante el pico más alto de la pandemia por el Covid-19, no se puede negar que existieron factores socioemocionales que para muchas personas se volvieron dificultades compartidas, pues por la naturaleza del evento muchas personas se vieron afectadas, lo que sustentaría la idea de que valdría la pena la inversión de recursos para construir programas de prevención. Propiamente la UNESCO (2020, citado por Gervacio y Castillo, 2021) se refiere a los efectos socioemocionales provocados por la pandemia afirmando que:

Han hecho hincapié sobre los efectos provocados por la actual pandemia del coronavirus, la que ha causado el cierre de los centros educativos, la necesidad del distanciamiento físico, la pérdida de seres queridos, del trabajo y el cambio de los métodos de aprendizaje tradicionales, han generado estrés, presión y ansiedad a docentes, estudiantes y sus familias, lo que ha resultado agotador y desgastante. La salud física y emocional de los docentes sin duda se ha visto afectada y en algunos casos seriamente comprometida. (p. 22)

De modo que es interesante observar que la cita subraya cómo estos desafíos han generado estrés, presión y ansiedad tanto en docentes como en estudiantes y sus familias. Se destaca que esta situación ha sido agotadora y desgastante para todos los involucrados. Además, se señala que la salud física y emocional ha sido afectada, incluso en algunos casos de manera seria. En general, la cita refleja la complejidad y el impacto profundo de la pandemia en la vida cotidiana, destacando la importancia de abordar no sólo los aspectos físicos, sino también los aspectos emocionales y de bienestar de la comunidad educativa. Sobre

ello Gervacio y Castillo (2021) resalta que en el contexto de pandemia y anterior a ello se podría afirmar que:

El trabajo docente es considerado como una profesión de alto impacto social, quienes lo practican lo consideran como un trabajo agotador y desgastante debido a la gran cantidad de actividades académicas que deben realizar antes y después de una clase frente a grupo. (p. 23)

Esta afirmación resalta la carga de responsabilidades que los docentes asumen más allá del tiempo que pasan en el aula. Implica que la preparación previa, la planificación de lecciones, la corrección de exámenes y tareas, así como otras tareas administrativas, contribuyen significativamente al agotamiento y desgaste percibidos en la profesión docente. A lo que se le debió sumar la modificación de la modalidad y la incertidumbre de cómo lograr dar respuesta ante los cambios administrativos y de gestión del proceso educativo.

Por lo que cualquier plan que se construya deberá tomar como sustento la idea que las personas que ejercen la docencia consideran que su trabajo es agotador y desgastante, por lo que “es considerada como la ocupación que presenta el mayor riesgo de angustia psicológica con los niveles más bajos de satisfacción laboral en comparación con la población en general” (Sanz et al., 2002, citado por Gervacio y Castillo, 2021, p. 23). La razón principal detrás de esta percepción se atribuye a la gran cantidad de actividades académicas que los docentes deben llevar a cabo, tanto antes como después de impartir una clase frente a un grupo de estudiantes. Por lo que se siguen los consejos que plantea la Oficina Internacional del Trabajo (2013) que indica que para crear un plan o programa de atención del estrés laboral se insta a que se:

Recopile ejemplos de buenas prácticas en materia de prevención del estrés en centro de trabajo o en otros lugares de trabajo similares. Difundir ejemplos

de medidas efectivas que conduzcan a reducir el estrés y mejorar la cultura organizacional del lugar de trabajo.

Comunique un resumen de las medidas adoptadas en materia de prevención del estrés y de seguridad y salud en el trabajo para todos los trabajadores y supervisores, a través de reuniones, avisos, boletines informativos y correos electrónicos.

Discuta la eficacia de las medidas anti-estrés y formas de mejorar las acciones, en las reuniones de consulta entre la dirección y los trabajadores.

(p. 2)

Con los puntos anteriores se refuerza la gestión administrativa y de talento humano que debe ejercerse, porque al final son iniciativas que requieren recursos. Además, se plantea que es fundamental el señalar la necesidad de dar apoyo y seguimiento psicológico con el objetivo de cuidar la salud emocional, así como para proteger a los docentes del estrés crónico y de la ansiedad para que puedan continuar con sus actividades educativas.

Por lo que, ante la crisis sanitaria que vivida el país, en el año 2020 se creó la guía de salud ocupacional y apoyo psicosocial en el ámbito laboral en el marco de la emergencia sanitaria por la pandemia del covid-19 elaborada por Palacios y Sánchez (2020) para el Consejo Salud Ocupacional del Ministerio de Salud, el cual comprende una serie de recomendaciones tanto para empleados como para empleadores para prevenir y atender las situaciones de vulnerabilidad que se enfrentan en el ámbito laboral a raíz de la pandemia.

Por lo que se adopta la interpretación de que los programas de prevención del estrés laboral que se planteen para atender los factores socioemocionales que mayormente desencadenan esta condición, bajo lo que fue el contexto de pandemia por el Covid-19, deben partir de un diagnóstico que permita identificar los riesgos más latentes, de ahí basarse en un enfoque participativo y que integre acciones que

resalten la intervención de profesionales de la salud mental. Así como un reforzamiento de acciones que permitan contrarrestar la sobre exigencia laboral.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Presentación

Este capítulo comprende la exposición del diseño metodológico, que de acuerdo con Campos (2019) es donde se explica “(...) cómo se realizará la investigación” (p. 81). Se detallan los aspectos relacionados con el enfoque cualitativo y bajo un diseño de investigación fenomenológico, la construcción de las categorías de análisis que se han identificado para el sustento del estudio de los factores socioemocionales del personal del centro educativo en estudio.

Este apartado ha sido desarrollado considerando que la metodología es un proceso progresivo, en la que se presenta en primera instancia el enfoque con el que se trabajará, el tipo o diseño de la investigación, los sujetos y fuentes de información tomados en cuenta, así como las categorías con las que se trabajará con sus respectivas definiciones de tipo conceptual, instrumental y operacional. Además, se presenta la descripción, validación de instrumentos y tratamiento de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos; también, se expone la forma en la que se lleva a cabo todo el estudio.

4.2 Enfoque

La intención de esta investigación se amolda a los alcances del enfoque cualitativo, en especial debido a su característica de que recopila información sin medición numérica y que además se investiga un hecho de la realidad en un contexto específico. Desde Hernández, Fernández y Baptista (2014) se explica que “(...) las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (p. 8). Intención que tiene el objetivo del estudio al analizar cómo fue la gestión administrativa que se aplicó en el IEGB Limón 2000 que influyera en la disminución de los alcances de las afectaciones socioemocionales del personal

docente, producto de los cambios que implicó el contexto de pandemia por el Covid-19.

Aspecto que permite cumplir con lo señalado por Barrantes (2013) al indicar que el interés de este enfoque es "... comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa" (p. 97). Es decir, que se da atención a la percepción, opinión y experiencia de los sujetos que el estudio investigativo utiliza como fuente. Además, cabe destacar dos características fundamentales de este enfoque que se relacionan con los fines planteados en esta investigación, los cuales Hernández et al. (2014) menciona:

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El Investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. (p. 8)

Lo anterior fundamenta la selección del enfoque de esta investigación, ya que las afectaciones socioemocionales están relacionadas con las emociones y experiencias que tuvieron las personas docentes durante el contexto pandemia. Además, que considera la realidad de cada uno de los investigados y sus puntos de vistas. El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado, que está directamente relacionado con el método inductivo, que generalmente está asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; (Hernández et al., 2014). De esta manera, se espera que la investigación pueda ofrecer descripciones detalladas de

situaciones, eventos, personas, interacciones sociales, comportamientos culturales o aptitudes que se medirán y analizarán a través de entrevistas aplicadas al personal docentes y a la directora del IEGB Limón 2000.

Con el enfoque cualitativo se pretende indagar la información que se obtenga de sobre las acciones para mitigar las afectaciones socioemocionales de los docentes en el contexto de pandemia, por medio de entrevistas. Por lo que la estrategia pretende proporcionar una metodología de investigación que permita comprender, desde la perspectiva docente, cómo fue la experiencia. Además, como el proceso es inductivo, el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social o personal.

4.3 Tipo de investigación

El diseño de esta investigación entra en los alcances de la fenomenología. De acuerdo con Hernández et al. (2014) explica que su “(...) propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p. 493). Es decir, las investigaciones con el diseño fenomenológico permiten que se haga un contraste entre las percepciones de los sujetos involucrados, con lo que el análisis puede dar paso a observar tendencias o discrepancias.

Además, Hernández et al. (2014) explican que con este diseño se obtienen las diferentes perspectivas de las personas participantes, considerando aspectos desde “(...) sentimientos, emociones, razonamientos, visiones, percepciones, etc.” (p. 493). Elementos que calzaban con las intenciones del estudio de reconocer la gestión administrativa que realizó la dirección del centro educativo durante el periodo de pandemia, partiendo tanto de las experiencias de la propia Dirección, como del personal docente.

Otro argumento para justificar el diseño fenomenológico en esta investigación es basado en la explicación de Barrantes (2014), al señalar que desde la fenomenología se puede llegar a conocer parte de la vida de quienes están participando, entender cómo funciona el mundo y cómo esa percepción se relaciona con el fenómeno de estudio. Siendo clave darle significado a las experiencias y emociones que son percibidas por los sujetos y usarlos como parámetro para entender el contexto del fenómeno que se estudia.

4.4 Población y muestra

En este apartado se expone la naturaleza de población contemplada en esta investigación. Se reconoce que esta consiste generalmente en una recolección de individuos colaboradores en una investigación científica. Se expresa que: “la población, para una investigación educativa, es el conjunto de elementos sobre el que interesa obtener conclusiones o hacer inferencias para la toma de decisiones. Estos elementos suelen ser personas” (Gamboa, 2017, p. 6). Idea que da paso a identificar que la población estará en los agentes educativos que participan del proceso de aprendizaje.

Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones y para ser realistas con los alcances en tiempo y recursos de las investigaciones, se aplican las técnicas de muestreo para delimitar a la población. Según Gamboa (2017) “el muestreo es una herramienta de la investigación científica que se encarga de determinar qué parte de la población se examinará en función de obtener las conclusiones para hacer inferencias y generalizaciones” (p. 14). Punto que deja entrever que es un sector que será la representación del total de involucrados.

Así que, bajo la comprensión que brinda Campos (2019) sobre que “la población o universo son todas las unidades de análisis en las que se observará el problema en estudio” (p. 90), como el interés de la investigación es de analizar la gestión para mitigar las afectaciones socioemocionales, debido a la transformación

del contexto educativo ante la pandemia Covid-19, se toma en cuenta dos estratos de población, por un lado al personal docente quienes son las personas más cercanas a los estudiantes, responsables de la mediación pedagógica, por otro lado a la directora como responsables de la gestión administrativa y de toma de decisiones. Utilizando entonces la técnica de muestreo intencional, que según explica Gómez (2016) es “utilizar el juicio de una persona con experiencia y conocimiento respecto a la población que se estudia (...)” (p. 13). En el siguiente cuadro se observa la información del personal que participa en la muestra:

Tabla 1. Población y muestra de la investigación

| Nº | Puesto | Tipo de nombramiento | Tiempo de laborar en la institución |
|-----------|---------------|-----------------------------|--|
| 1 | Docente | Interino | 5 años |
| 2 | Docente | Propiedad | 4 años |
| 3 | Docente | Interino | 5 años |
| 4 | Docente | Propiedad | 11 años |
| 5 | Docente | Interino | 1 año |
| 6 | Docente | Interino | 5 años |
| 7 | Docente | Interino | 1 año |
| 8 | Docente | Interino | 1 año |
| 9 | Docente | Propiedad | 10 años |
| 10 | Docente | Propiedad | 2 años |
| 11 | Docente | Propiedad | 11 años |
| 12 | Docente | Interino | 2 años |
| 13 | Docente | Interino | 3 años |
| 14 | Directora | Propiedad | 12 años |

Fuente: Elaboración propia (2023).

De la tabla anterior, se observa que el grueso principal de la población está compuesto por el personal docente y solo una persona en representación del puesto de dirección. Se aborda un total de 14 personas, 13 docentes y la dirección. Esta

muestra intencional es representada por el personal que estuvo laborando durante el periodo de pandemia y que al momento de ese periodo de tiempo estuvieran laborando, de ahí que se incluye el periodo de tiempo laboral en el centro educativo en estudio.

4.5 Fuentes de información

Para esta sección se comparten las fuentes de investigación consultadas para el desarrollo de la investigación. Se han consideran dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias; por lo que en los subtítulos siguientes se amplía las características y explicaciones de dichas fuentes.

4.5.1 Fuentes primarias

El estudio parte de la comprensión que las fuentes primarias “se refiere a la institución (pública, privada o sin fines de lucro) o si es del caso, a la persona que recogió primero los datos y produjo la estadística” (Gómez, 2016, p. 37). Por lo tanto, son fuentes que contienen información original, nueva y de primera mano, lo que quiere decir que es la primera vez, que es publica y que no ha sido anteriormente interpretada, filtrada o evaluada por alguien más.

También se comprende que las fuentes primarias “(...) proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández et al., 2014, p. 61). Por lo que, en este estudio las fuentes primarias están conformadas por la información que ofrecida por la Dirección del centro educativo y el personal docente quienes facilitan la información requerida mediante el instrumento de recolección de datos.

4.5.2 Fuentes secundarias

Como complemento a las fuentes primarias, también se recurrió a las fuentes secundarias, que según Gómez (2016) consiste en los datos que fueron tomados

por otra organización o persona para luego proceder a realizar otro análisis y proceder con su publicación. En otras palabras, son aquellas que contienen información primaria, su objetivo es no ofrecer información, al contrario, su propósito es indicar que fuentes o datos la pueden proporcionar, esta se utiliza para confirmar los hallazgos y llegar a ampliar el contenido de la información que se obtuvo desde la fuente primaria. En esta investigación, las fuentes secundarias se basaron en la revisión de información tomada de los libros, revistas y trabajos finales de graduación nacionales e internacionales en formato impreso y electrónico.

4.6 Categorías de análisis o variables

A continuación, se procede a exponer las categorías de análisis, de acuerdo con Campos (2019) “son los conceptos clave o conceptos referentes dentro de la investigación cualitativa y que pueden definirse con precisión” (p. 52); es decir, que las categorías hacen referencia a los términos que indican aquello que se busca comprender. En el caso de este estudio, han sido dos las categorías que responden a los objetivos específicos del estudio, las cuales son definidas conceptual, operacional, con sus subcategorías e instrumentalmente. En los siguientes cuadros se amplía la información separada por cada objetivo específico:

Tabla 2. Definiciones de la categoría de análisis primer objetivo específico.

| | |
|----------------------------|---|
| Objetivo general | Analizar la gestión implementada en el IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19, circuito 07 de la Dirección Regional de Educación de Limón. |
| Objetivo específico | Identificar los factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Categoría de análisis | Factores que generan afectaciones socioemocionales. |
| Definición conceptual | <p>Se parte de la comprensión de que factores son aquellos “elementos o causas que actúan junto a otros” (RAE, 2024, párr. 3)</p> <p>Bisquerra (2003, p. 22 citado por Sánchez, Salgado y Hernández, 2024), las define como “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (pp. 4-5).</p> <p>Estos factores socioemocionales representan la capacidad de las personas para tener interacciones comunitarias, por ende, también de trabajo, donde pueda gestionar “el autoconocimiento, la autorregulación, la autoestima, la automotivación, la conciencia prosocial, la empatía, la colaboración, la resiliencia, la toma de decisiones, la autonomía y la perseverancia” (Sánchez et al., 2024, p. 5).</p> |
| Definición operacional | <p>Se refiere a las competencias desarrolladas por el personal docente del centro educativo que influyeren en la gestión al cambio que enfrentaron para lidiar con los cambios en su mediación didáctica producto del contexto de pandemia por Covid-19. Estos factores se consideran en tres grandes niveles: los factores familiares, los factores laborales y los factores de la relación docente-estudiante, de modo que interesa comprenderlos para la identificación de dificultades en la estabilidad emocional, como lo son el estrés, la incertidumbre, los problemas familiares, problemas económicos y desconocimiento de la tecnología, como</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| | posibles consecuencias de enfrentar la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19. |
| Subcategorías | <p>Factores familiares</p> <p>Convivir con toda la familia. Reducción del ingreso económico familiar. Ausencia de internet de alta capacidad. Ausencia de un espacio adecuado para trabajar. Combinar tareas familiares con las laborales. Tiempo reducido. Sentimientos de ansiedad y preocupación por posible reducción del ingreso económico y contexto general de la pandemia por el Covid-19.</p> <p>Factores laborales</p> <p>Cambios vividos por el personal docente a nivel laboral Sentimientos y emociones vividas durante la pandemia por los cambios laborales Desconocimiento de herramientas tecnológicas para trabajar en el hogar. Cambios en el proceso de mediación pedagógica. Desempeño laboral</p> <p>Factores en la relación docente-estudiante</p> <p>Poca comunicación con los estudiantes Cambio de metodología Revisar GTA incompletas o plagiadas Desinterés de los estudiantes Desconocimiento de herramientas tecnológicas Cambios en el proceso de mediación pedagógica</p> |
| Definición instrumental | Entrevista – Guion de entrevista semiestructurada dirigido al personal docente y Directora. |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 3. Definiciones de la categoría de análisis segundo objetivo específico.

| | |
|------------------------------|---|
| Objetivo general | Analizar la gestión implementada en el IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19, circuito 07 de la Dirección Regional de Educación de Limón. |
| Objetivo específico | Establecer las acciones implementadas en el I.E.G.B Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19 |
| Categoría análisis | Acciones para mitigar los factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente |
| Definición conceptual | <p>La Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021) recalca que en estos programas las empresas deben considerar “(...) identificar los factores de riesgo psicosocial, a los que se encuentran expuestos los trabajadores (...)” (p. 14), Se apuesta a “desarrollar las acciones en un empoderamiento de los funcionarios en mayor control de estresores o manejo de las emociones de los trabajadores; permiso o espacios para la asistencia a los servicios de salud que le ayuden a amortiguar los síntomas” (Araya, 2020, p. 12).</p> <p>“Un enfoque de participación, involucrando activamente a los gerentes, supervisores y a los trabajadores y sus organizaciones, se reconoce como más eficaz para reducir el estrés en el trabajo. El estrés en el trabajo se relaciona con múltiples factores, incluidos los factores psicosociales, horarios de trabajo, métodos de trabajo, ambiente de trabajo y el equilibrio entre vida y trabajo” (Oficina Internacional de Trabajo, 2013, p. 2).</p> |

| | |
|-------------------------------|--|
| Definición operacional | Se hace referencia a las acciones realizadas, desde los mandos de la dirección, para reducir o mitigar las afectaciones que podrían desencadenar estrés laboral en el personal docente producto de los cambios que representó el contexto de pandemia por el Covid-19. Se promueve que las estrategias para mitigar las afectaciones sean participativas y que respondan a la identificación de los factores socioemocionales que se consideren más críticos, de modo que sea propuestas pertinentes y que causen un impacto positivo en la percepción y desarrollo de funciones del personal docente. |
| Subcategorías | Preocupación por el bienestar del personal. Disminución de la carga laboral. Espacios de capacitación en Teams, HEDIMEP y SIRIMEP. Acciones hechas por la administración |
| Instrumentos | Entrevista – Guion de entrevista semiestructurada dirigido al personal docente y Directora. |

Fuente: Elaboración propia (2023).

4.7 Técnicas e instrumentos

En este subapartado del capítulo se procede con la selección, justificación y descripción de las técnicas e instrumentos que se han utilizado para la fase de recolección de la información. Por tanto, está subdividido en dos secciones, la primera que explica la técnica y el segundo referente al instrumento que responde a dicha técnica. La importancia de establecer estos aspectos Campos (2019) detalla que es porque se logra reconocer la estrategia para el registro de la información, resguardando las pautas metodológicas.

4.7.1 Entrevista

Bajo la premisa que las técnicas que se utilizan para la recolección de información. “deben ser congruentes con el paradigma, el enfoque y el tipo de

investigación que se seleccionó y, desde luego con las intenciones del estudio” (Campos, 2019, p. 91). La técnica que escogida corresponde a la entrevista, por su adecuación al enfoque cualitativo y diseño fenomenológico. Esta técnica se considera como: “una conversación generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado” (Barrantes, 2014, p. 276).

Así mismo, se asegura que las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. Una característica importante de esta técnica es que “deben formularse a partir de un análisis de las percepciones, las experiencias vividas y la revisión bibliográfica realizada previamente” (Muñoz et al., 2001, p. 140, citado por Campos y Madriz, 2017, p. 86). Lo que es coherente con el diseño fenomenológico, la revisión conceptual hecha en el marco teórico sobre las categorías de análisis y la selección de participantes mediante la revisión de los dos estratos de población, personal docente y directora.

4.7.2 Guion de entrevista semiestructurada

En cuanto el instrumento, Campos (2019) estos deben guardar relación con la técnica, por lo que se decide hacer uso de un guion de entrevista semiestructurada, caracterizada porque la persona entrevistadora tiene una batería de preguntas específicas, pero que pueden estar sujetas a cambios según la necesidad de la investigación y en el momento que se aplica (Campos y Madriz, 2017).

Propiamente en esta investigación las preguntas semiestructuradas para las entrevistas se han construido siguiendo las intenciones de las categorías y subcategorías de análisis. De forma específica, se construyeron dos guiones, uno dirigido al personal docente y otro para la directora (ver anexos A y B). Las preguntas que se diseñaron fueron de tipo abiertas e incluyeron un apartado de datos generales de las personas participantes y luego la atención a ítems propios para cada categoría. La forma de aplicarlo fue solicitando un espacio en agenda para aplicarlo de forma presencial.

4.8 Procedimientos de recopilación y análisis de la información

Todo proceso investigativo requiere que se desarrolle en distintas etapas o fases que permitan la toma de decisiones. Al ser este un estudio cualitativo donde se investiga un hecho de la realidad en un contexto específico se requiere establecer cuál ha sido la hoja de ruta utilizada para el desarrollo de los hallazgos. En ese sentido, se sigue a Rodríguez, Gil y García (1996) que reflexionan:

La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores... etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros. (p. 62)

Por tanto, se procede a explicar las características de las cuatro fases que se han realizado en este estudio, lo que da paso para hacer una verificación de los hallazgos. De modo que se amplía la información sobre la fase preparatoria, la etapa reflexiva, la etapa del diseño, la fase de la entrada al trabajo de campo, la fase analítica y, por último, la fase informativa.

4.8.1 Fase preparatoria

En esta fase inicial de la investigación se puede diferenciar dos etapas: reflexiva y diseño. Según explica Barrantes (2013) el producto de esta etapa es la construcción del proyecto de investigación e implica que se deba hacer "(...) la comprensión de una realidad, de sus interrogantes y el tipo de respuesta que busca. Es un proceso autorreflexivo y autocrítico" (p. 208). Esta etapa se ve reflejada en la

construcción del primer capítulo de la investigación que establece la lógica de los aspectos que motivaron la construcción del problema de investigación y sus objetivos.

Específicamente en la etapa reflexiva que integra la fase preparatoria la persona investigadora reconoce que asume el reto por motivos académicos, para completar un plan de estudio. Pero, también profesionales, ya que se labora como docente en la institución en la cual se realiza la investigación, y ha tenido que vivenciar en el contexto que representó los cambios producto de la pandemia por Covid-19 que repercutieron en la mediación pedagógica y en el trabajo diario, agravando una sensación de estrés laboral.

Para el desarrollo de esta etapa se procedió con el análisis de diferentes fuentes como son la propia vida cotidiana, lo que le preocupa a los docentes, la práctica educativa diaria así como experiencias concretas que resultan significativas o que afecten el estado socioemocional. Además de la lectura de los trabajos de otros investigadores, artículos científicos, libros especializados y trabajos de graduación. Esta revisión ha permitido la construcción del marco teórico y de los aspectos que lleva la siguiente etapa: la etapa de diseño. En cuanto la etapa del diseño está consistió en la planifica y construcciones de las estrategias metodológicas para las actuaciones, el diseño de investigación y los diferentes apartados del trabajo escrito.

4.8.2 Fase de trabajo de campo

Esta fase se caracteriza, según Barrantes (2013), por estar dividida en dos momentos: el acceso al campo y la recolección de datos. Para el desarrollo de esta fase se procedió a acceder a la información fundamental para su estudio, solicitando el permiso para realizar la investigación y así tener el acceso de información y contacto con el personal docente. Para el segundo momento, la recolección de los datos, parafraseando Barrantes (2013). se explica que es una de las fases más

relevantes del proceso, puesto que es el acercamiento con la población participante, fue en este momento que se aplicaron los guiones de entrevista a los dos estratos de población seleccionada.

4.8.3 Fase analítica

Señala Barrantes (2013) “puede decirse que la recolección de datos y el análisis están entrelazados en todo el proceso investigativo” (p. 239). Por lo cual tanto los datos como su análisis deben de hacerse de manera conjunta que permita llegar a las conclusiones y a desarrollar un plan de contingencia para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19. Durante la fase de análisis de la investigación se tomarán en cuenta todos los comentarios, opiniones, descripciones e información general que se brindan a través de las entrevistas.

4.8.4 Fase informativa

Según Rodríguez et al. (1996) “El proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados” (p. 76). Para el caso de este estudio, esta fase se cumple con la redacción del informe final y la asignación de fecha para la defensa. Espacio donde se podrán exponer los principales hallazgos y describir las estrategias de acción a proponer para el abordaje del problema de investigación estudiado.

4.9 Alcances y limitaciones

En esta parte se expone los alcances y limitaciones presentes durante el desarrollo de la investigación. Su mención es de valor para conocer hasta donde es que el estudio pretendía llegar y también para reconocer las dificultades que estuvieron latentes en el proceso investigativo como riesgos que debían gestionarse para alcanzar lo esperado desde los objetivos del estudio.

4.9.1 Alcances

De acuerdo con Campos (2019) los alcances “(...) se relacionan con aquello que se pretende lograr a partir de la realización de un proceso investigativo” (p. 54). En ese sentido, el principal alcance del estudio es la comprensión del actuar de la gestión administrativa del IEGB Limón 2000 para la atención de las necesidades socioemocionales que pudo presentar el personal docente producto de los cambios generados durante el contexto de pandemia por Covid-19. Lo que dio paso a que se tenga una perspectiva y las consecuencias de la situación vivida en la pandemia permitiendo mejorar en el ámbito socioemocional del personal docente.

Además, el estudio ofrece una propuesta de intervención, basado en la identificación de los factores socioemocionales que se vieron más vulnerables durante este contexto de pandemia, de modo que queda como un recurso para saber cómo gestionar procesos de crisis que pueden afectar la productividad laboral, como consecuencia de una situación social que desencadena estrés colectivo. Dando paso a que se beneficie, de forma directa, el personal docente y de forma indirecta a toda la comunidad estudiantil. Otros alcances del estudio se enlistan a continuación:

- Revisión conceptual del estrés laboral.
- Conceptualización de los factores socioemocionales.
- Revisión de acciones de prevención y abordaje del estrés mediante programas organizacionales.
- Análisis de las acciones percibidas por el personal docente dentro de su experiencia laboral durante el tiempo de pandemia por el Covid-19.
- Análisis de las acciones promovidas por la dirección del centro educativo durante el periodo de pandemia por el Covid-19.

4.9.2 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, según explica Campos (2019) “(...) son las restricciones propias del tipo de problema abordado” (p. 54). En ese sentido, se reconoce que algunas de las limitaciones que presentadas en la realización de este trabajo de investigación fueron:

- Limitaciones en el acceso a antecedentes de investigación que abordaran el tema en estudio dentro del contexto de pandemia.
- Dificultades de acceder a la muestra debido a que hubo personas que por lo delicado del tema se abstuvieron en participar.
- Poco acceso a fuentes de información desde el área de la administración educativa que abordaran el tema de factores socioemocionales como desencadenantes del estrés laboral.

4.10 Consideraciones éticas

La información ha sido recopilada en el centro educativo Instituto de Enseñanza General Básica de Limón 2000 y antes de aplicar los instrumentos se envió el consentimiento informado a la directora y al personal docente, en donde se explicó que la investigación buscará recopilar los datos e información a partir de la opinión de los docentes y de la directora, por medio de entrevista y que los datos serán manejados confidencialmente y con fines académicos.

El enfoque de esta investigación es cualitativo y se van a validar los instrumentos analizando los componentes de la entrevista, verificar con anticipación las preguntas que se van a realizar a los docentes y directora, para generar un instrumento que brinde la información requerida para analizar la realidad de la institución. Otro elemento importante que mencionar es que dentro de la investigación no se va a escribir el nombre de los docentes y ni la directora para evitar sesgos de información de las personas que colaboren con las entrevistas.

CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Presentación

En este capítulo se hace referencia a los resultados obtenidos en la fase de trabajo de campo mediante las entrevistas al personal docente y directora del IEGB Limón 2000. Se pretende que este proceso brinde sustento al problema de estudio planteado en la investigación, desde la perspectiva de la administración educativa y según los datos recopilados, así como en la teoría revisada.

La elaboración del análisis se ha realizado a partir de los objetivos, categorías y subcategorías plasmados en la fase preparatoria, entrelazando diferentes dimensiones analíticas, entre ellas identificar los factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19 y el establecer las acciones implementadas en el I.E.G.B Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo debido a la pandemia.

La investigación desarrollada se enfoca en análisis de la gestión implementada en el IEGB Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia Covid-19, circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Limón. Se tiene la finalidad de generar descripciones detalladas de las situaciones, eventos, personas, interacciones sociales, comportamientos culturales o aptitudes que se medirán o analizarán a través de las entrevistas aplicadas a los docentes del IEGB Limón 2000.

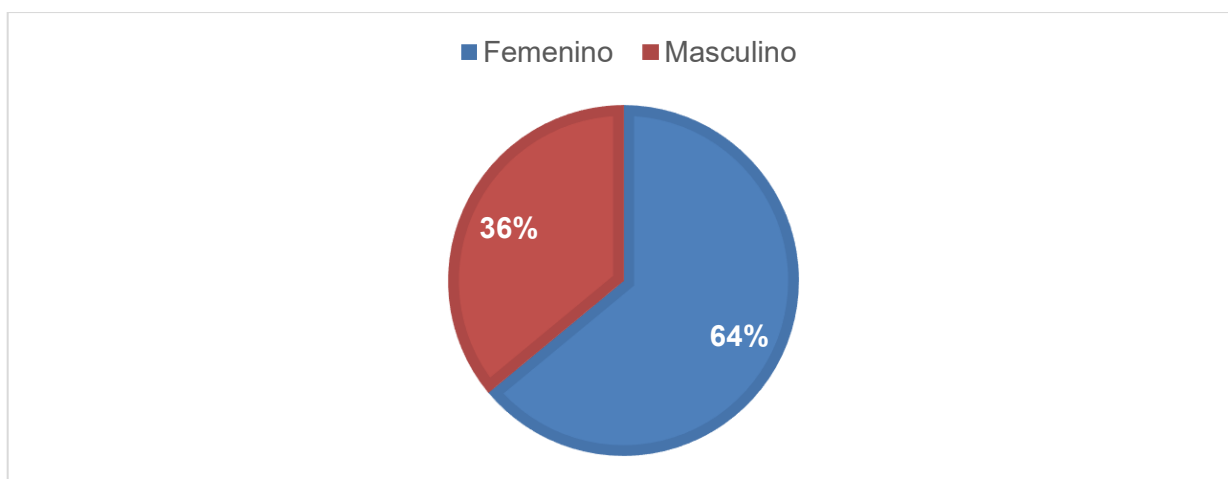
Aunado a lo anterior, la interpretación y descripción de los resultados se inicia con la caracterización de la población sujeta de estudio. Luego se procede a realizar un análisis general de los datos recopilados en el trabajo de campo, para

prontamente proceder con los aportes de cada una de las fases analíticas según su objetivo, categoría y subcategoría específica.

5.2. Caracterización de la población participante

Se logró tener la participación total de 14 personas, donde 13 eran docentes y una la directora del IEGB Limón 2000 del circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Limón, estos fueron seleccionados siguiente el criterio que fueran personas que trabajaron en la institución durante la pandemia por Covid-19 en el año 2020. Algunos aspectos por considerar de interés de la muestra fue el género, el tipo de nombramiento y el tiempo de laboral que tenían en la institución durante el periodo en estudio, el siguiente gráfico permite visualizar los datos:

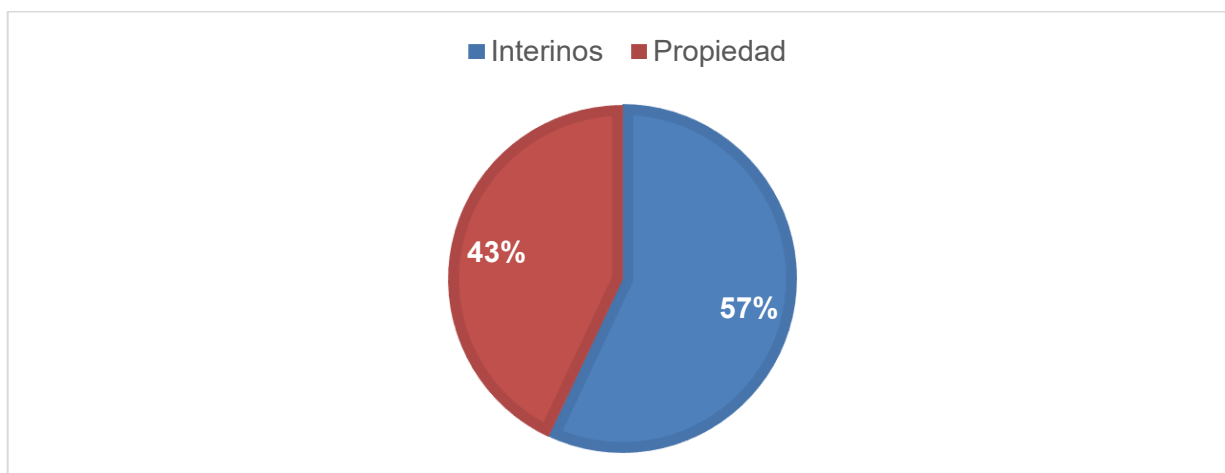
Figura 1. Género de las personas participantes



Fuente: Elaboración propia 2023

A partir de la figura anterior, se observa que la mayoría de las personas participantes corresponden al género femenino, mientras que el 36% era personal del género masculino. Reconocer estos datos contextualiza que las profesionales femeninas tienen una mayor participación profesional en este centro de estudio. A continuación, se detalla el tipo de nombramiento de las personas participantes, clasificándoles entre el personal docente y la dirección.

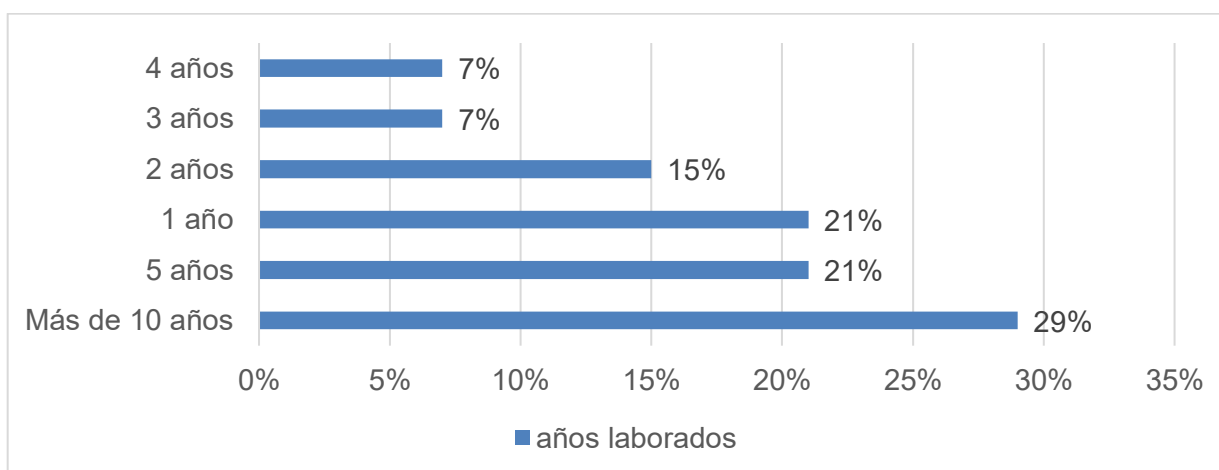
Figura 2. Tipo de nombramiento del personal docente y directora del IEGB Limón 2000, durante el periodo de pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

De la figura se detalla que la mayoría del personal se encuentra con un nombramiento interino, siendo el 57% de los participantes, en contraposición con el 43% que sí gozan de una propiedad. El último aspecto de interés sobre la caracterización general de la muestra participante tiene que ver con el periodo de años que tenían registrados como experiencia en el centro educativo al momento de los hechos de la pandemia por Covid-19 que se muestran en la siguiente figura.

Figura 3. Tiempo de laborar en el IEGB Limón 2000, durante el periodo de pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Con la figura anterior, es posible visualizar que el mayor número de participantes contaban con más de 10 años de experiencia, donde acá interesa resaltar que uno de ellos era la persona directora, categoría que alcanzó el 29%. Seguido de las personas que tenían 1 año y 5 años laborando, que son el 21%. El personal con 2 años laborados en el centro educativo fue de 15%, mientras que los valores más bajos fueron en los lapsos de 3 y 4 años, que representaron ambos el 7% de las personas participantes.

5.3. Análisis de categorías

Se procede con el análisis de la información obtenida de la fase de trabajo de campo. La lógica del apartado consiste en seguir las intenciones de los objetivos específicos, arrojando dos categorías de análisis que a su vez han sido abordadas mediante subcategorías. De modo que la interpretación de la información obtenida de las entrevistas es revisada junto con el marco teórico-conceptual, para así dar respuesta al interrogante de la investigación y dar forma a la propuesta de acción.

5.3.1 Categoría 1. Factores que generan afectaciones socioemocionales.

El primer objetivo específico planteaba la identificación de los factores que fueron desencadenantes de las afectaciones socioemocionales que enfrentó el personal docente del IEGB Limón 2000, producto de los cambios que implicó la pandemia por Covid-19. En ese sentido, la categoría que consistió en los factores que generan afectaciones socioemocionales, que ha sido interpretado como las capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos que tiene una persona para gestionar, de forma apropiada, sus emociones frente a diversos fenómenos.

Para ello, en la entrevista se hicieron ítems considerando la comprensión de los factores socioemocionales, pero enfatizados en tres subcategorías: factores familiares, factores laborales y factores en la relación docente-estudiante. Estos puntos fueron presentados, tanto al personal docente como a la profesional

representante de la dirección del IEGB Limón 2000. Al ser este un estudio cualitativo fenomenológico, se realizó una categorización de las respuestas abiertas, con el fin de observar patrones entre las experiencias de las personas participantes.

Así que, de acuerdo con la primera subcategoría que consiste en los factores familiares, lo primero por destacar es que el interés en estos aspectos se debe a que el contexto de pandemia representó una transformación en la modalidad de trabajo del personal docente, ya que se tuvo que realizar teletrabajo en los inicios de la pandemia. Cambio que implicó que este personal tuviera que combinar sus quehaceres laborales junto con sus quehaceres del hogar. Por lo que se reconoce como una necesidad por atender desde la administración educativa, debido a que dentro de la gestión del talento humano, hay un interés por el mantenimiento del personal que según palabras de Armijos et al. (2019) tiene que ver con las “(...) condiciones que la institución ofrece al colaborador para que este desarrolle sus actividades (...)” (p. 166).

En este punto interesa señalar que, mediante las respuestas dadas por las personas entrevistadas, se logró determinar ocho criterios de análisis que permiten identificar los puntos desde el ámbito familiar que mayor influencia llegaron a tener en los factores socioemocionales del personal docente que pudieron interferir como desencadenantes de estrés laboral. El primero de ellos tiene que ver con el “convivir con toda la familia”, de las 13 personas en el rol docente seis personas contaron experiencias que entran en este criterio. En la siguiente figura se comparten las respuestas:

Tabla 4. Experiencia del personal docente sobre la convivencia familiar durante el periodo de pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 2 | Mi familia me interrumpía a cada rato. |
| Docente 3 | Compartir más tiempo juntos. |
| Docente 5 | Lidiar con el confinamiento. |

| | |
|------------|--|
| Docente 9 | Tuvimos que lidiar con el miedo a la enfermedad. |
| Docente 10 | Me preocupaba que solo un miembro de la familia podía salir. |
| Docente 11 | No me sentía cómoda. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

A partir de la tabla anterior, se observa que la convivencia familiar del personal docente resultó ser un aspecto que influyó de forma más directa durante el tiempo de la pandemia, en especial porque representó el tener que compartir el mismo espacio físico con los demás integrantes del hogar. Así que, aunque no hubo como tal un consenso en las respuestas del total de docentes entrevistados, sí se considera que la convivencia familiar fue un factor desencadenante de alteraciones a las competencias socioemocionales con que debían enfrentarse las personas profesionales, ya que alteraba la capacidad de autorregulación que Sánchez et al. (2014) mencionaba como dentro de los factores para la prevención del estrés laboral.

Otro criterio estuvo relacionado con la reducción del ingreso económico familiar como consecuencias de la pandemia por Covid-19. En este punto se evidenció que únicamente tres, de las 13 personas docentes, expresaron alguna percepción que se pudiera categorizar en este criterio, las respuestas obtenidas son compartidas en la siguiente tabla:

Tabla 5. Percepción del personal docente sobre reducción del ingreso económico familiar producto de la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 6 | Tuve que cambiar el plan de cable y teléfono por uno más bajo. |
| Docente 13 | En casa recortamos gastos porque mi esposo perdió el trabajo. |
| Docente 1 | Recortar gastos y reajustar el presupuesto familiar. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

Durante el 2020, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reportó que hubo 487.675 personas sin trabajo y esto se consideró como un efecto

de los impactos negativos a la economía ocasionados por la pandemia del Covid-19 (Madrugal, 2020). Así que es alentador el observar que al menos no fueron muchas las personas docentes del centro educativo en estudio que vieron en su núcleo familiar afectaciones de desempleo, no obstante, estos tres casos dejan entrever que el tema de los ingresos económicos sí llegó a ser un detonante que impactó las condiciones socioemocionales de las personas docentes y que por ende era una preocupación rondando que se podía sumar a las percepciones de estrés, aunque en menor medida.

El siguiente criterio consistió en la identificación de la ausencia del Internet de alta capacidad como un posible aspecto que desde el seno familiar llegara a alternar los factores socioemocionales del personal docente. Cabe destacar que este fue un aspecto abordado tanto en la entrevista de las personas en rol docente como de la persona directora. Por tanto, se ofrece primero el cuadro de las respuestas del primer estrato de la población, seguido de las impresiones de la directora.

Tabla 6. Percepción del personal docente sobre la ausencia del Internet de alta capacidad producto de la pandemia por Covid-19.

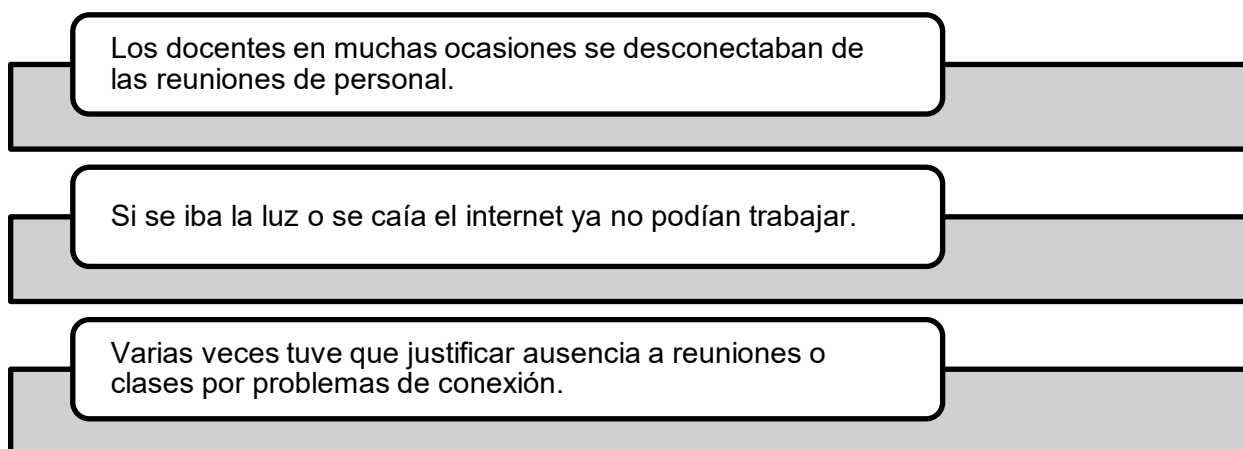
| N° participante | Respuestas |
|-----------------|---|
| Docente 4 | A veces no había internet y no podía dar las clases. |
| Docente 12 | Tenía buena conexión, pero no aguantaba tantos dispositivos a la vez. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

De la tabla anterior llama la atención que solo dos de las 13 personas entrevistadas llegaron a señalar que tuvieron dificultades laborales debido a la ausencia de acceso a Internet, esto porque las modalidades de trabajo propuestas por el MEP se basaban principalmente en el uso de la red. Por lo que, desde la propia experiencia de las personas docentes, pareciera que esto no fue un aspecto que interfiriera significativamente como un riesgo para los factores socioemocionales. No obstante, en la siguiente figura se comparte las respuestas

obtenidas de la directora del centro educativo que dan paso a reflexionar más del tema.

Figura 4. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente sobre la ausencia del Internet de alta capacidad producto de la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

De acuerdo con las respuestas de la directora, se observa que, aunque no hubo un número representativo de docentes que señalaran dificultades con el acceso al internet, pareciera que sí fue un aspecto ofrecido como justificante ante posibles limitaciones de los quehaceres. De ahí que la directora brindará tres ideas distintas sobre desconexiones y complicaciones del trabajo.

En definitiva esta situación deja entrever un riesgo que desde la administración se tuvo que aceptar muchas veces, ya que a pesar de que desde la gestión de la administración muchos autores, como Pride et al. (2015) y Weihrich et al. (2017), han indicado que el administrar implica la coordinación de personas y de recursos, lo cierto fue que la pandemia tomó por sorpresa al MEP y más bien el hecho de que muchas personas ya tuvieran de antes acceso a internet en sus hogares, representó a la institucionalidad un traslado de responsabilidad al servidor público de conseguir las condiciones para acceder a cumplir sus funciones. En el caso del IEGB Limón 2000, muchos de sus funcionarios lograron accederlo.

No obstante, con el siguiente criterio sí se observan que hubo aspectos que desde la institucionalidad no se tenían las condiciones para ofrecer a las personas docentes que estos tuvieran acceso a recursos adecuados para sus funciones, por ello está relacionado con la percepción sobre la ausencia de espacios adecuados de trabajo durante la pandemia por Covid-19. La cual fue también abordada por el personal docente como por la directora.

Tabla 7. Percepción del personal docente sobre ausencia de un espacio adecuado para trabajar durante la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|------------------------|--|
| Docente 2 | Tuve que trabajar en la mesa y mis hijos en el cuarto. |
| Docente 7 | Mi casa es muy oscura y me costaba mucho trabajar. |
| Docente 8 | Me sentía en un espacio muy reducido. |
| Docente 11 | Me costó mucho asimilar el cambio del trabajo a la casa. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

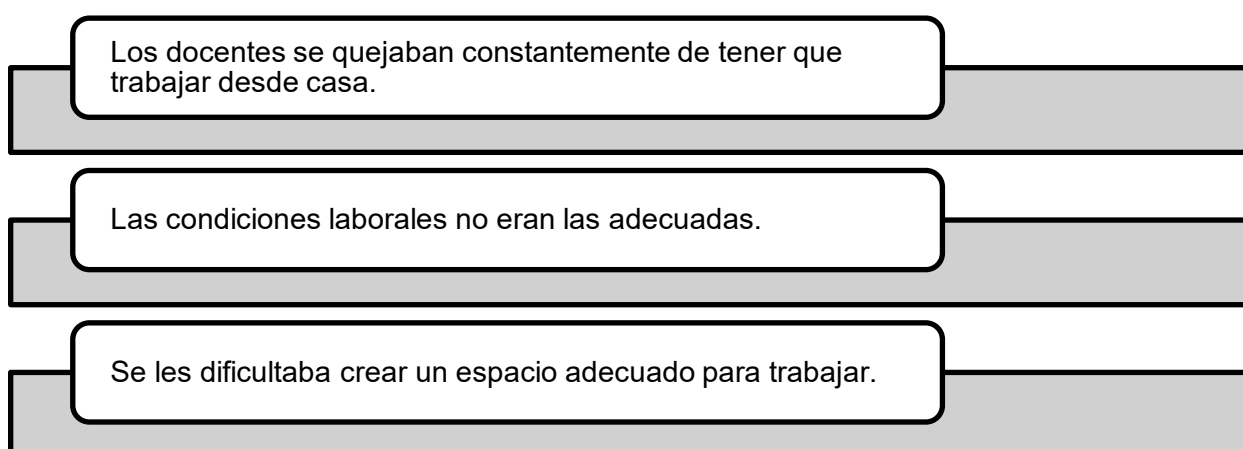
La tabla anterior deja ver que cuatro de las 13 personas docentes entrevistadas contaron sus experiencias sobre lo que representó el teletrabajo desde la labor docente. Los procesos de planificación desde antes de la pandemia implicaban a la persona profesional tener que pasar largas horas sentados frente a una computadora, pero con la pandemia se agregaron más funciones que hacer desde casa y pocas personas estaban preparadas o lograron prepararse para acondicionar espacios en su hogar que cumplieran con los requerimientos de ergonomía.

Se considera que esta subcategoría se puede considerar como un factor con incide en las competencias socioemocionales de las personas docentes del centro educativo en estudio, pues al considerar el argumento de Velásquez (2021) sobre la influencia que tiene la infraestructura como detonante de estrés, no se debería de invisibilizar que muchas personas docentes probablemente pasaron tiempos

complejos durante la pandemia, situación que no solo les podía impactar su salud mental, sino también la física.

Además, al considerar las respuestas de la directora, se observa en ella comprensión de la importancia de la infraestructura y lo retador que representó el contexto de pandemia para su gestión administrativa. En la siguiente figura se exhiben las principales percepciones ofrecidas durante la entrevista que líneas más abajo se analizan con detalle.

Figura 5. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente ante la ausencia de un espacio adecuado para trabajar durante la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Es alentador observar que la directora reconociera las dificultades que afrontaron las personas docentes, textualmente ha señalado que “(...) no eran las adecuadas”; por lo que siguiendo a Torres (2022), este recalca que el área utilizada para impartir las lecciones era de importancia y señalaba criterios como la iluminación, el ruido y los colores, por ejemplo, elementos que no todas las casas de habitación del personal docente podían garantizar. Lo cual valida que este factor representó un riesgo que debido a las circunstancias desde la gestión administrativa se tuvo que aceptar y trasladar a la responsabilidad de cada docente.

La siguiente tabla muestra otro criterio de esta primera subcategoría, que está relacionado con la combinación de tareas que representó el teletrabajo docente, pues el personal debió lidiar con la ejecución de sus quehaceres laborales, al paralelo de atender las tareas domésticas. Se adelanta que este es también un factor que se percibe como afectación a los aspectos socioemocionales, de manera que en la tabla se comparten las respuestas obtenidas del personal docente y directora entrevistados.

Tabla 8. Percepción del personal docente sobre combinar tareas familiares con las laborales durante la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|---|
| Docente 3 | Tenía que cocinar y trabajar al mismo tiempo. |
| Docente 13 | Atender a mis hijos y dar clases virtuales era complicado. |
| Docente 1 | Debía ordenar la casa antes de empezar a trabajar y me quitaba mucho tiempo. |
| Docente 4 | Si llovía había que meter la ropa rápido y dejar de hacer lo que estaba haciendo. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

Este factor deja entrever la carga de responsabilidades que se suelen asociar con el género, pues las personas entrevistadas que argumentaron estas situaciones fueron docentes mujeres. De acuerdo con Escalante y Ramírez (2022) “(...) el confinamiento aumentó la carga global de trabajo de las mujeres, especialmente en los casos en que se sumaron las responsabilidades domésticas y de cuidado no remunerado en los hogares (...)” (p. 38). Se observa en las respuestas de las personas entrevistadas que hubo sobrecargas por labores del hogar como la alimentación, limpieza y lavado, pero también de cuidado, lo que sin dudas también afectaba las condiciones de regulación y control emocional.

Nuevamente se observa que la directora del centro educativo era consciente de las condiciones personales por las que atravesaba su personal docente, pues en la siguiente figura se puede ver su respuesta al tema:

Figura 6. Percepción directora sobre experiencia del personal docente sobre combinar tareas familiares con las laborales durante la pandemia por Covid-19.

Habían varios docentes con niños pequeños que demandaban todo su tiempo y les costaba lidiar con eso

Fuente: Elaboración propia 2023.

Con lo dicho por la directora, se identifica que había personal docente que enfrentaba cargas distintas a otros al sumarse el tema del cuidado, en especial de menores de edad. Esta experiencia valida la comprensión que ofrece Rodríguez et al. (2017) acerca del reconocimiento que el estrés laboral es propenso a parecer cuando hay un aumento de demandas del entorno que puede sobrepasar la capacidad de acción de las personas que deben enfrentarlo. De modo que, aunque no fue un grueso de docentes que mencionaron esta experiencia, sí se torna importante reconocerla por ser un problema estructural que enfrenta la sociedad y que no fue solo durante la pandemia, que incluso en la actualidad sigue siendo un reto para muchas personas, en especial mujeres.

El otro criterio está relacionado con el factor de la percepción por parte del personal docente de sentir el tiempo reducido para el desarrollo de las funciones laborales durante el tiempo en que se estuvo pandemia. Así que la siguiente tabla expone las respuestas de las personas participantes que tuvieron alguna opinión al respecto, y líneas más abajo se comparte también la respuesta dada por la directora.

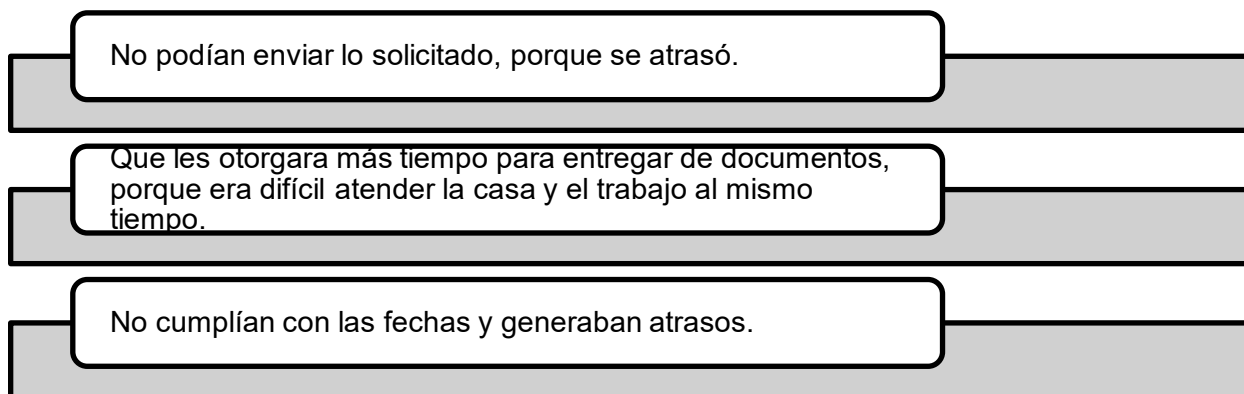
Tabla 9. Percepción del personal docente sobre tiempo reducido para funciones laborales durante la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 8 | Atrasos a la hora de enviar documentos. |
| Docente 2 | No pude cumplir con las fechas establecidas en varias ocasiones. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

De la tabla lo que interesa analizar es que solamente dos de las 13 personas docentes entrevistadas pareciera que tuvieron dificultades relacionadas con el cumplimiento de los plazos para los entregables. Es interesante observar que a pesar de las complejidades antes señaladas, como fue la convivencia familiar y las limitaciones de un espacio físico adecuado en el hogar para trabajar, únicamente fueron dos personas las que llegaron a señalar experiencias de este tipo. Sin embargo, al observar las impresiones recolectadas de la directora, esta señaló varios casos donde sí fue problemático el cumplimiento de los plazos, así que en la siguiente figura se pueden observar las respuestas:

Figura 7. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente sobre tiempo reducido para funciones laborales durante la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Se observa en las respuestas de la directora que sí se presentaron retrasos en las entregas de las responsabilidades por parte del personal docente. Incluso que estos llegaron a solicitar de forma explícita el que se ampliaran los plazos, dando como justificación las complejidades que representaba el teletrabajo. Acá se decide señalar que, aunque no se llega a un consenso de respuesta por parte del personal docente entrevistado, este sí se podría considerar como un factor con afectaciones socioemocionales, pues la presión sentida, indirectamente, sí podía estar ocasionando estrés.

Asimismo, se debe reconocer que esto pudo representar un factor de riesgo para la propia directora, ya que desde su rol como administradora, todos los procesos de gestión son su responsabilidad y al considerar la explicación de Rubio (2008), acerca de que la gestión requiere que las personas miembros del equipo de trabajo se apoyen entre sí para alcanzar los resultados, se puede señalar que los retrasos en las entregas de responsabilidades limitaban la calidad de la gestión que fiscalizaba la directora.

En la siguiente tabla se presenta el criterio de análisis que se identificó reúne el factor que se percibe como de mayor afectación para las competencias socioemocionales del personal docente durante el periodo de pandemia y son los sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones del ingreso económico y condición general del contexto de pandemia por Covid-19. En este también se reúnen las impresiones de ambos estratos de población participantes de la entrevista.

Tabla 10. Percepción del personal docente sobre sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones del ingreso económico y contexto general de la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|------------------------|---|
| Docente 6 | No sabía si me iban a bajar las lecciones. |
| Docente 3 | Se hablaba de eliminar nombramientos. |
| Docente 8 | Amenazaban con bajar salarios porque estábamos en casa. |
| Docente 13 | Me sentía preocupada. |
| Docente 4 | Me sentía ansiosa por el provenir. |
| Docente 7 | Tenía miedo de que me quitarán mis lecciones o me rebajarán el salario. |
| Docente 1 | Sentía inseguridad, paranoia, me preocupaba el alto costo de la vida. |

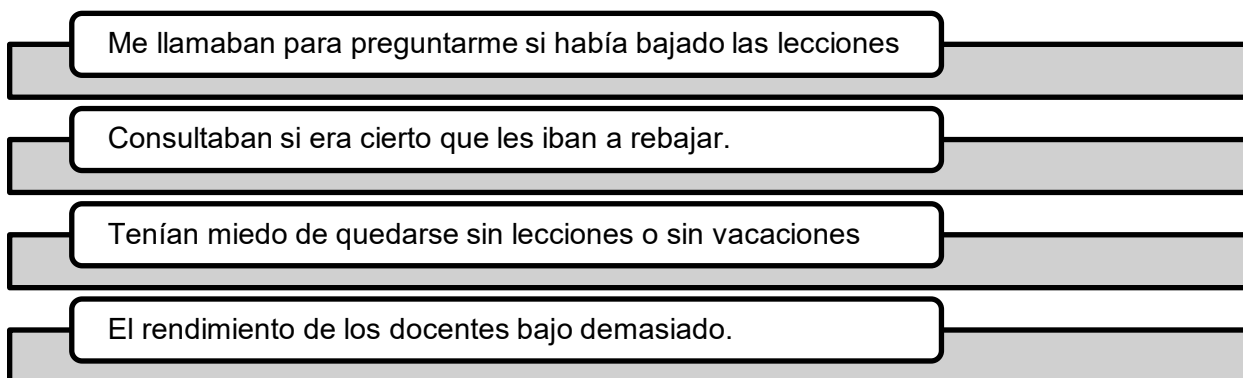
Fuente: Elaboración propia 2023.

De la tabla se visualiza que siete de las 13 personas docentes entrevistadas tuvieron alguna impresión que se pudo categorizar en el factor de sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones del ingreso económico y contexto general de la pandemia por el Covid-19. Se decidió colocarlo como “posibles reducciones”, porque al hacer un control cruzado con la subcategoría de reducción del ingreso económico familiar, no hay una cantidad similar de personas que lo hayan indicado, lo que valida el pensar que no fueron muchas las personas profesionales que tuvieron esta reducción.

Sin embargo, no se puede desvalorizar que el sentimiento de ansiedad fue latente en las personas participantes y esto interfiere explícitamente con los factores socioemocionales que se espera gestionen las personas para minimizar los impactos del estrés laboral. De acuerdo con Sánchez et al. (2024), este tipo de factores está relacionado con la capacidad de resiliencia, perseverancia y toma de decisiones que realiza la persona para enfrentar situaciones complejas. Por lo que, si durante la pandemia las personas docentes constantemente estuvieron preocupadas por su condición laboral y los efectos que representaría para su familia, no era de menos esperar que hubiera problemas de calidad y desempeño eficiente de funciones.

El argumento anterior se puede sustentar con las respuestas que se obtuvieron de la entrevista a la directora, que ofreció también más experiencias vividas en torno a esta temática de la ansiedad y preocupación expresada por el personal docente durante el periodo de pandemia. De modo que las ideas se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 8. Percepción de la directora sobre experiencia del personal docente sobre sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones del ingreso económico y contexto general de la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

De las respuestas dadas por la directora se observa que fue constantemente consultada sobre las condiciones del nombramiento o de posibles cambios en las condiciones salariales, aspectos que actualmente se pueden entender totalmente la preocupación por el sustento económico que representan para su hogar. Inclusive es lamentable observar que la directora reconoce que hubo una baja en el rendimiento del personal docente, que si se considera que esta subcategoría de los sentimientos de ansiedad y preocupación ha sido la más señalada, da pie a recalcar las ideas de Solano (2022) de que las afectaciones en la salud mental suelen ser detonantes de bajas en profesionales de la educación.

Por tanto, mediante el estudio de la categoría de factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente del IEGB Limón 2000, se ha identificado que como principal elemento los sentimientos de ansiedad y preocupación por posibles reducciones salariales y el contexto en general de la pandemia por el Covid-19, así también como la convivencia familia, la ausencia de un espacio adecuado de trabajo en el hogar y la combinación de las tareas familiares con las laborales. De modo que en la siguiente gran subcategoría que son los factores laborales se ahondará en más aspectos que tuvo que enfrentar el personal en tiempos de pandemia.

La segunda subcategoría que se estudió estuvo relacionada con los factores laborales, está contó con cinco criterios de análisis considerados para el personal docente y solo tres de ellos aplicados en la entrevista de la directora. Por tanto, se procede a compartir las respuestas que se agruparon con las intenciones de cada criterio, para luego proceder con el análisis basado en los aspectos teórico-conceptuales.

El primer criterio relacionado con la subcategoría factores labores fue sobre los principales cambios en el ámbito laboral que tuvieron que enfrentar las personas docentes del IEGB Limón 2000, esto con el fin de identificar las experiencias que más significativos y entrever qué situaciones relacionadas con los cambios producto de la pandemia por el Covid-19 llegaron a afectar a las competencias socioemocionales. En la siguiente tabla se exponen las respuestas del personal docente que opinó al respecto:

Tabla 11. Experiencias del personal docente sobre los principales cambios que vivió el personal docente a nivel laboral durante el contexto de la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 11 | Tuve que aprender a usar plataformas. |
| Docente 3 | Tuve que aumentar el plan de internet. |
| Docente 9 | Realicé compra de computadora. |
| Docente 7 | Pasar de la presencialidad a la virtualidad. |
| Docente 12 | Uso de las herramientas tecnológicas. |
| Docente 5 | Incertidumbre laboral. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

De acuerdo con la tabla se distingue que seis de las trece personas docentes entrevistadas señalaron alguna experiencia sobre los cambios laborales que había implicado la pandemia por el Covid-19. Es interesante observar cómo cinco de estas seis personas señalan que los principales cambios fueron relacionados con la

incorporación de recursos tecnológicos y solo una persona resaltará la incertidumbre laboral, quien se encontraba en una condición de nombramiento interino, lo que deja abierta la posibilidad de que las personas nombradas a plazos se hubieran sentido preocupadas sobre las condiciones de su contrato durante el periodo de pandemia.

Retomando las experiencias sobre los cambios vinculados con el uso de los recursos tecnológicos, se considera como un factor laboral que representó afectaciones a nivel socioemocional y que deja entrever una necesidad de que la gestión administrativa del centro educativo hiciera acciones vinculadas con una estrategia de gestión del conocimiento, de modo que hubiera un intercambio de saberes entre aquellos docentes que tuvieran un mayor dominio en el manejo de los recurso tecnológicos, por ejemplo.

Lo anterior se sustenta con la idea de Mejía (2006, citado por Saldarriaga, 2014), pues desde la administración se promueve la integración de conocimientos que, al estar coherentes con una estrategia organizacional, será posible la adaptación a las condiciones de incertidumbre, característica que tuvo el contexto educativo durante la pandemia.

El otro criterio de análisis para la subcategoría tuvo que ver con las experiencias a nivel emocional y sentimental vividas desde el ambiente laboral en el contexto de pandemia. De las entrevistas del personal docente, cinco de ellos expresaron experiencias relacionadas con la cuestión, respuestas que son sintetizadas en la siguiente tabla:

Tabla 12. Experiencias del personal docente sobre sus sentimientos y emociones vividas en el entorno laboral durante el contexto de la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 9 | Me preocupaba mi salud y la de mi familia. |

| | |
|------------|---|
| Docente 5 | Me frustraba trabajar desde la casa. |
| Docente 4 | Las clases en línea no me gustaba. |
| Docente 8 | No me siento satisfecho con la labor, aunque di lo mejor de mí. |
| Docente 10 | Me sentía exhausta en todo momento y no tenía motivación para trabajar. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

De acuerdo con la tabla anterior, se observa que hubo experiencias que evidenciaron emociones y sentimientos complejos en el personal docente durante el periodo de pandemia. Se mencionó frustración e insatisfacción por el trabajo hecho en la modalidad en línea, esto fue un malestar generalizado para muchas personas docentes que no se habían visto en la obligación de incorporar en su mediación los elementos tecnológicos. Por ello es que Martínez (2012) destaca la necesidad de que desde la administración de los centros educativos se gestionen capacitaciones que le sean de utilidad al personal docente, en especial para la atención de la incorporación de tecnologías.

Asimismo, se observan que en las experiencias del personal había síntomas de estrés, bajo el entendido de ideas de Guevara y Viramontes (2017), de que este surge en circunstancias donde las demandas sobrepasan la capacidad de dar respuesta. Por lo que es complejo el grupo de emociones que pudo estar viviendo los docentes 9 y 10 que reflejan preocupaciones y desmotivaciones que, si se le suman a los riesgos que ya eran tradicionales en la labor docente, como el desarrollo de actividades fuera del horario de la institución que indicó Rodríguez et al. (2017), es válido considerar que las emociones y sentimientos experimentados durante la pandemia, denotaron estrés laboral.

En el siguiente criterio se da un mayor énfasis a las experiencias del personal docente sobre el desconocimiento en herramientas tecnológicas en el periodo en que se tuvo que realizar trabajo remoto. Criterio que además fue presentado a la directora para que diera también sus percepciones y enriquecer el análisis, por lo

que en la siguiente tabla y figura se presentan las respuestas obtenidas de las entrevistas.

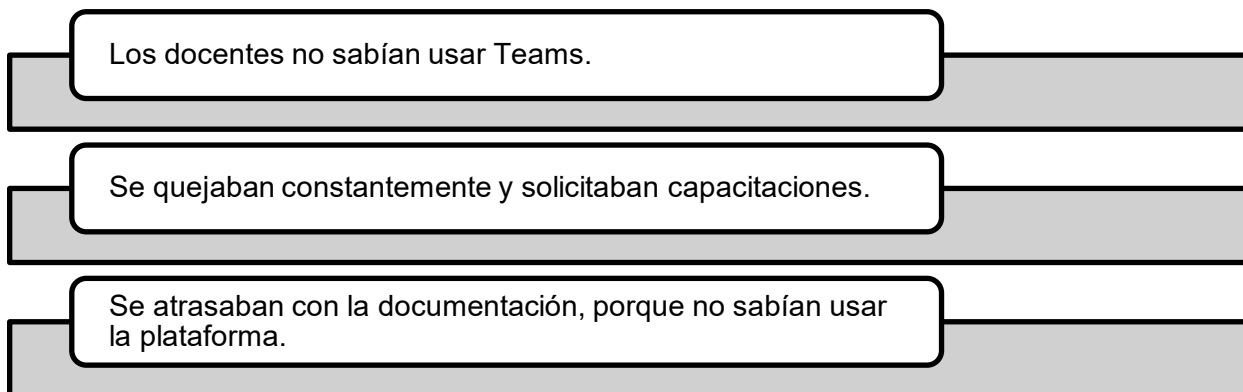
Tabla 13. Experiencia del personal docente en cuanto al desconocimiento de herramientas tecnológicas para trabajar en el hogar durante el contexto de la pandemia por Covid-19.

| N° participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 9 | No tenía computadora, tuve que comprar. |
| Docente 4 | Fue difícil usar las plataformas de clase virtual. |
| Docente 11 | Tuve que pedirles a mis hijos que me ayudaran. |
| Docente 2 | No podía trabajar con la Tablet. |
| Docente 12 | No estaba preparado para dar clases en línea. |
| Docente 7 | Nunca había recibido capacitación para herramientas digitales. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

De acuerdo con la tabla anterior, seis docentes llegaron a tener experiencias complejas relacionadas con el uso de las tecnologías. Respuestas que validan el argumento de Cortés (2021) acerca del desafío que representó el uso de los recursos tecnológicos que, al ver las impresiones de las personas participantes de este estudio, se está en facultad de indicar que la tecnología fue un detonante significativo que afectó los factores socioemocionales del cuerpo docente. Contexto que fue también señalado por la directora, cuyas respuestas se comparten en la siguiente figura:

Figura 9. Percepción de la directora en cuanto al desconocimiento de herramientas tecnológicas para trabajar en el hogar por parte de los docentes durante el contexto de la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Según se detalla en la figura, la directora resalta que hubo problemas con el uso de la plataforma Teams, lo cual llegó a representar también afectaciones en la gestión administrativa, pues al no haber dominio de la plataforma hubo atrasos en la entrega de labores. La directora estuvo dispuesta a atender las solicitudes de capacitación que dentro de sus condiciones pudo ofrecer, pues sí fue notorio, según sus percepciones, que hubo una desmotivación y ansiedad por el futuro de parte del cuerpo docente.

Se indagó también con los entrevistados, tanto docentes como la directora, sobre las experiencias vividas en cuanto a los cambios en la mediación pedagógica que representó el contexto de pandemia por el Covid-19. Ante lo cual fueron puntuales las respuestas obtenidas de los participantes, pero que igual son de interés; así que se comparte la siguiente tabla y figura las respuestas.

Tabla 14 Experiencias del personal docente sobre los cambios en el proceso de mediación pedagógica que representó el contexto de la pandemia por Covid-19.

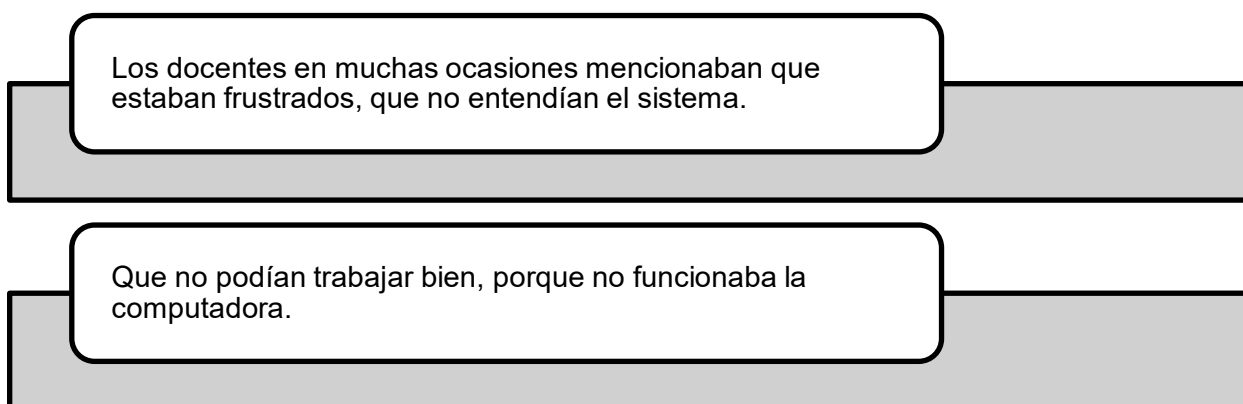
| N° participante | Respuestas |
|-----------------|------------|
|-----------------|------------|

| | |
|------------|---|
| Docente 9 | Frustración por no saber usar los dispositivos. |
| Docente 2 | Indignación y enojo por la falta de capacitación en el área tecnológica. |
| Docente 12 | Me sentía estresado y varias veces tuve que pagar para que me explicaran cómo hacer el trabajo. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

A pesar de que en este ítem se obtuvieron tres respuestas, si se considera en el conjunto de todo lo analizado previamente, se deja entrever que durante la pandemia hubo un malestar de frustración en cuanto la manera en la que se estaba ofreciendo el servicio de educación durante la pandemia. En este punto interesa destacar la visión del enfoque participativo que promueve la Oficina Internacional del Trabajo (2013) sobre las estrategias de atención del estrés laboral, porque se evidencia en las respuestas de ambos estratos de población, que existió durante el contexto de pandemia una sensación de estrés en el cambio del modelo de trabajo, es decir, que se cambiaron las estructuras en las que se operaba para el desarrollo de las labores. Así que, para ampliar el análisis, es clave prestar atención a la siguiente figura de las respuestas de la directora.

Figura 10. Percepción de la directora sobre los cambios en el proceso de mediación pedagógica que representó el contexto de la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

De lo mencionado en la figura, se ve una coherencia de experiencias y percepciones con lo expresado por el personal docente, pues la directora refuerza el sentimiento de frustración experimentado por el cuerpo docente, en especial producto de la obligatoriedad que representó la incorporación de recursos tecnológicos. De ahí que se considera que fue una limitante que no se hubiese manejado una estrategia más participativa que prestará atención a las condiciones de acceso y dominio que pudieran tener los docentes, de modo que también se trabajará las posibles resistencias al cambio y así mitigado el malestar. Además, este tipo de respuestas dejan la duda de si en la actualidad, es decir, en un escenario post-pandemia, aún existen estas limitaciones del dominio del recurso tecnológico dentro de la mediación pedagógica.

Como último criterio para la subcategoría de factores laborales, se indagó con las personas participantes sobre la percepción del desempeño laboral que se vivió durante el contexto de la pandemia por el Covid-19. Aspecto que se indagó tanto con los docentes como con la directora, de modo que la primera tabla expone las respuestas del cuerpo docente y la figura las ideas de la directora.

Tabla 15 Percepción del personal docente sobre su desempeño laboral durante el contexto de la pandemia por Covid-19.

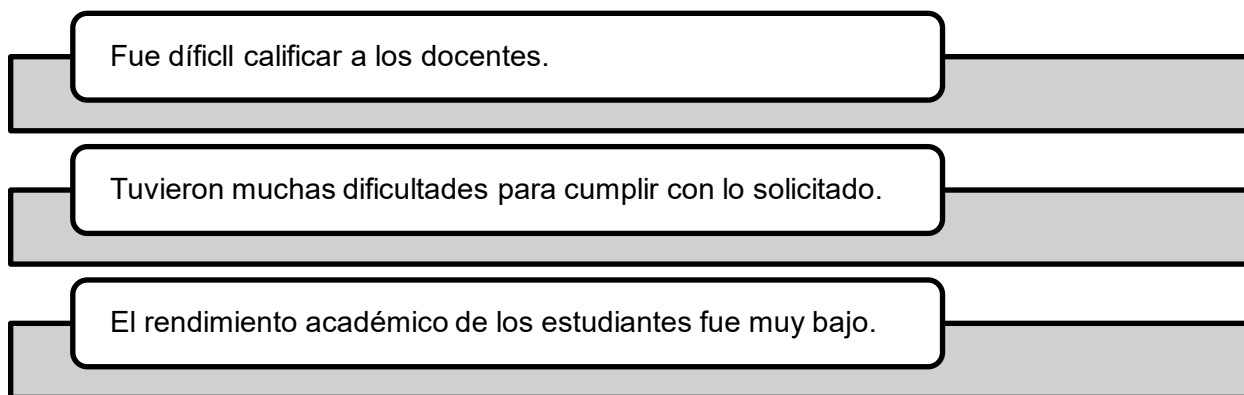
| N° participante | Respuestas |
|-----------------|---|
| Docente 4 | Fue difícil lidiar con los estudiantes a través de un teléfono. |
| Docente 3 | Era estresante tener que estar pendiente del teléfono a veces 24/7. |
| Docente 13 | No tenía ganas de trabajar. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tres de las personas entrevistadas fueron las que señalaron algún tipo de malestar o incomodidad respecto al desempeño laboral que ejercieron durante el periodo de pandemia. Nuevamente sobresale que dicho malestar estuvo ligado a las condiciones de uso de recursos tecnológicos que previo a la condición de pandemia pareciera que su uso era menor. Lo que deja entrever que desde la administración no hubo una tropicalización o adaptación más acompañada para que

este cambio no fuera tan complejo. Aunque sí con las respuestas dadas se puede notar el reconocimiento del escenario complejo por parte de la directora, cuyas respuestas están en la siguiente figura:

Figura 11. Percepción de la directora en cuanto al desempeño laboral de los docentes durante el contexto de la pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Como se ve en la figura, la directora recalca que hasta para ella fue difícil realizar las evaluaciones del desempeño docente y es en este punto que al reflexionar sobre los aspectos que atentaron a los factores socioemocionales del cuerpo docente, se evidencia que el uso de la tecnología que implicó la modalidad de educación a distancia y virtual en respuesta de la pandemia, sí causó impactos en la calidad de la educación. Al punto que la misma directora llegó a reconocer que el rendimiento académico de los estudiantes se vio afectado. Lo que permite analizar la necesidad de que en paralelo a la atención de emergencia que demandó la pandemia, también debía incluirse estrategias más pertinentes y efectivas que disminuyeran riesgos psicosociales que expusiera a la persona trabajadora a disminuir su rendimiento.

La última subcategoría que se estudió sobre los factores que generan afectaciones socioemocionales trató sobre la relación entre el docente y el estudiante. Esta contó con cinco criterios de análisis, de los cuales cuatro de ellos fueron compartidos entre las personas docentes y la directora, mientras uno fue

únicamente abordado en las entrevistas del cuerpo docente. Por lo que a continuación se procede con la interpretación de la información recabada.

El primer criterio se enfocó en la experiencia docente relacionado con las condiciones de baja comunicación con las personas estudiantes durante el contexto de pandemia por Covid-19. Este fue un aspecto que se abordó tanto con el personal docente como con la directora, y las respuestas obtenidas son compartidas en la siguiente tabla y figura.

Tabla 16. Experiencia docente en cuanto a la poca comunicación con los estudiantes durante el contexto de pandemia por Covid-19.

| N° Participante | Respuestas |
|-----------------|--|
| Docente 3 | No contestaban los mensajes. |
| Docente 10 | Escribían a cualquier hora. |
| Docente 12 | No aparecían a la hora de enviar los documentos. |
| Docente 1 | Cambiaban de número. |
| Docente 4 | Contestaban de forma irrespetuosa. |

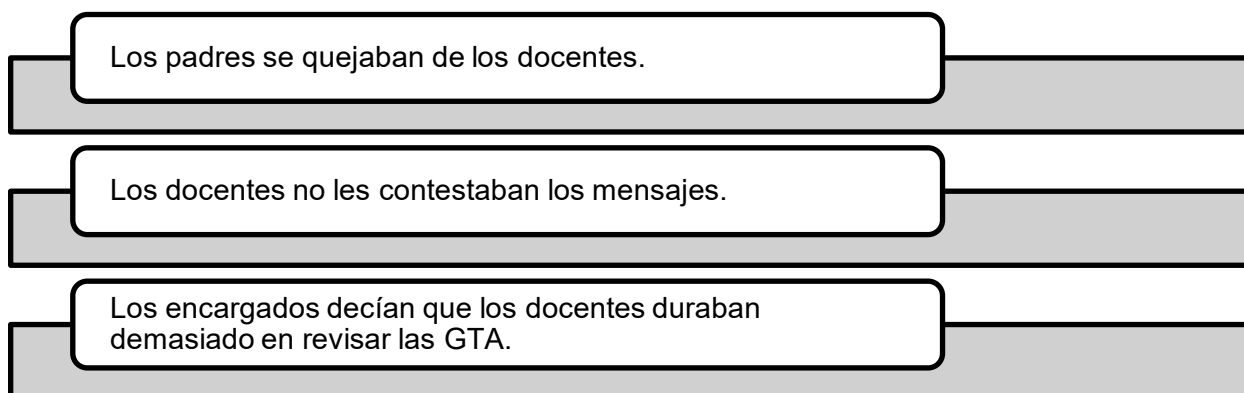
Fuente: Elaboración propia 2023.

Con la tabla se observa como cinco de las 13 personas entrevistadas tuvieron experiencias con la interacción docente donde hubo baja o poca comunicación durante el contexto de pandemia. Sin duda que la relación docente-estudiante representó cambios significativos durante la pandemia, pero se suponía que mediante la tecnología el proceso comunicativo se lograría mantener, con cambios, pero seguiría existiendo. No obstante, se observa que el desinterés o bien el exceso de confianza llegó a agobiar al personal docente, lo que representó un factor con afectaciones socioemocionales.

Siguiendo a Rodríguez et al. (2017), las relaciones interpersonales que se construyen con los estudiantes pueden ser desencadenantes de estrés en el cuerpo docente, pues al sumarle las cuestiones propias del desarrollo social y cognitivo que enfrenta una persona adolescente, junto con la invasión que muchos pudieron llegar

a sentir de la incorporación de la educación a los espacios de redes sociales y recursos tecnológicos, llegaron a ocasionar afectaciones, tanto para el desempeño docente como del desempeño académico. A esto se le puede agregar las ideas de la directora de la siguiente figura:

Figura 12. Percepción de la directora en cuanto a la poca comunicación entre docentes y estudiantes durante el contexto de pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

A partir de lo dicho por la directora en la entrevista, se reflexiona que además de la interacción docente – estudiante, también debía agregarse la interacción con los padres y responsables de los estudiantes menores de edad, al punto que la propia directora señala que habitualmente se recibían quejas por parte de ellos sobre la forma en la que los docentes se desenvolvían en sus funciones.

Lo que se puede entender a la luz de la explicación de Cortés (2021) sobre los diferentes escenarios que enfrentaban las personas docentes al momento de interactuar con los estudiantes, bajo la comprensión de que los estudiantes tenían características y condiciones particulares, dentro de ellas el nivel de involucramiento de los padres y responsables, que en definitiva podía llegar a representar un desencadenante más de estrés.

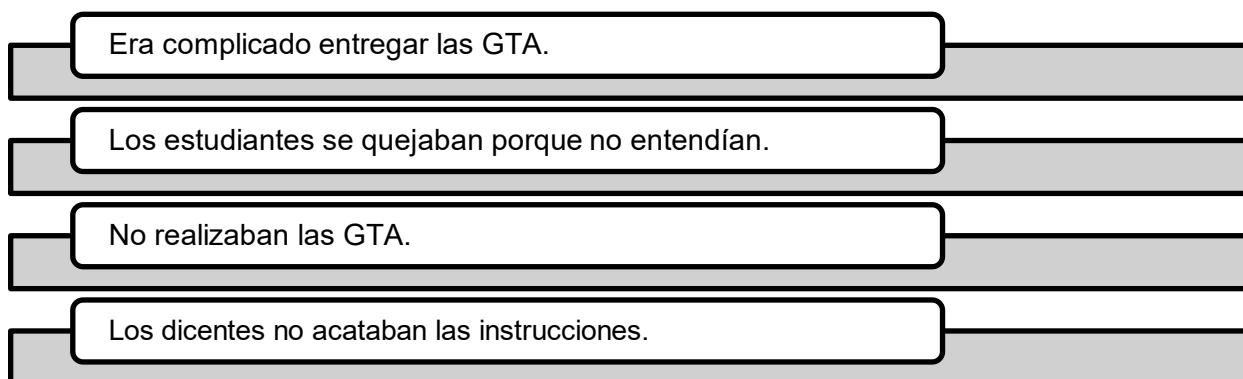
Tabla 17. Experiencia docente en cuanto a los cambios de metodología de aprendizaje durante el contexto de pandemia por Covid-19.

| N° Participante | Respuestas |
|------------------------|---|
| Docente 4 | Los estudiantes no entendían. |
| Docente 7 | Era difícil tratar de explicar por teléfono las GTA. |
| Docente 9 | Me costaba encontrar prácticas fáciles y significativas para las GTA. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

La tabla anterior reúne las respuestas obtenidas de las personas docentes en cuanto a la experiencia vivida por los cambios de la metodología de aprendizaje que representó la pandemia. Tres de las personas entrevistadas fueron las que expresaron comentarios al respecto, donde aluden que los principales retos fueron en la capacidad de entendimiento de los estudiantes y el diseño en sí de las actividades evaluativas dentro de las Guías de Trabajo Autónomo (GTA). A partir de estas experiencias, se comenzó a observar el énfasis por parte de algunas personas docentes por señalar las dificultades en la aplicación y revisión de las GTA y de ahí en que se decidiera en la aplicación de las entrevistas ahondar en este punto. Para complementar el análisis, la siguiente figura presenta las respuestas de la directora:

Figura 13. Percepción de la directora en cuanto a los cambios de metodología de aprendizaje durante el contexto de pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Luego de ver las respuestas de la directora se logra comprender que la mediación pedagógica durante el periodo de pandemia fue principalmente basada en las características de la educación a distancia mediante la entrega de las guías. Lo que permite ver la coherencia de las acciones con lo complicado que fue la incorporación del recurso tecnológico. Aunque de igual manera en esta modalidad hubo retos y limitaciones en la forma en que se contactaba al estudiante o la forma en que se le motivada para realizar el material. Aspecto que deja entre ver que al haberse dado poca motivación por parte del personal docente, fue difícil también motivar a los estudiantes para continuar con un buen desempeño académico.

En ese sentido, el siguiente criterio de la subcategoría buscó indagar en la percepción del cuerpo docente con respecto a la experiencia que fue el recibir GTA que estuvieran incompletas o con algún tipo de fraude académico durante el contexto de la pandemia. Así que la siguiente tabla y figura presentan las impresiones del cuerpo docente y directora, respectivamente.

Tabla 18. Experiencia docente en cuanto a la entrega de las GTA incompletas o plagiadas durante el contexto de pandemia por Covid-19.

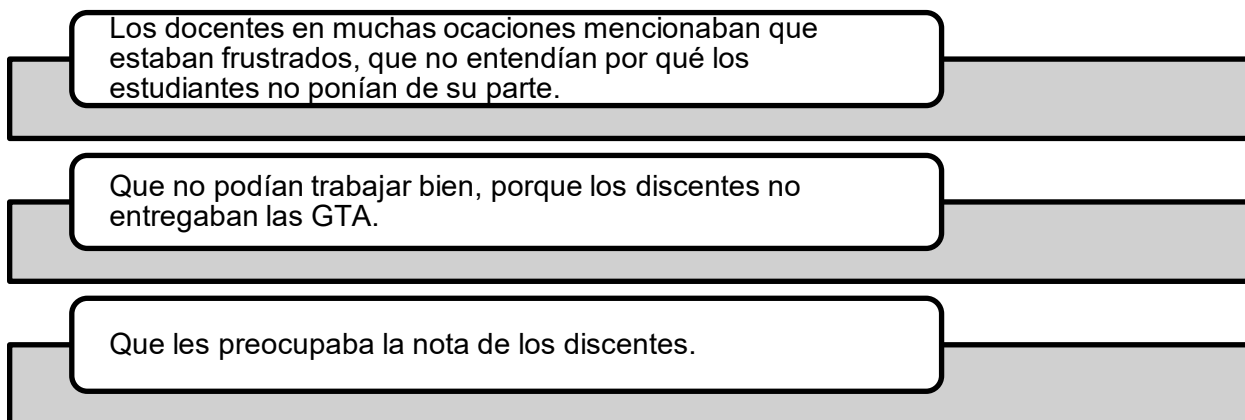
| N° Participante | Respuestas |
|-----------------|--------------------------|
| Docente 6 | Me generaba frustración. |
| Docente 13 | Indignación y enojo. |
| Docente 8 | Estrés. |
| Docente 3 | Fatiga. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

A este punto de la entrevista, el personal docente nuevamente recalcó las emociones complejas que representó el continuar con el proceso de aprendizaje a distancia. No se puede negar que la situación de pandemia tomó a todas las personas de sorpresa, por lo que no se puede negar que un cambio abrupto y sin las condiciones estructurales adecuadas, como el acceso y dominio a los recursos tecnológicos, pudo llegar a generar limitaciones en la capacidad de cada docente

para controlar sus emociones. La propia directora se llegó a expresar sobre esto de la siguiente manera:

Figura 14. Percepción de la directora en cuanto a la entrega de las GTA incompletas o plagiadas durante el contexto de pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

De lo anterior, se llega a establecer que la forma de interactuar de los discentes con el personal docente representó un factor detonante para las afectaciones socioemocionales. Bien lo llegó a señalar Rodríguez et al. (2017) respecto a los retos que genera la atención con personas adolescentes, que al no tener una cercanía o al menos una comunicación más fluida con los docentes, les sería más complejo construir un vínculo con el rol que estos representan. Por ende, este fue también un aspecto que comprometió la calidad de la gestión administrativa que pudo hacer el centro educativo, al punto que se evidencia como una limitación desde la gestión de la dirección por identificar planes de acción para mitigar este tipo de escenarios.

En coherencia con lo anterior, otro de los criterios de análisis versó sobre la percepción, de los docentes y directora, sobre las consecuencias que representó el desempeño laboral, a partir de la relación docente – estudiante. De modo que la

siguiente tabla y figura esquematiza las principales ideas obtenidas de la fase de trabajo de campo.

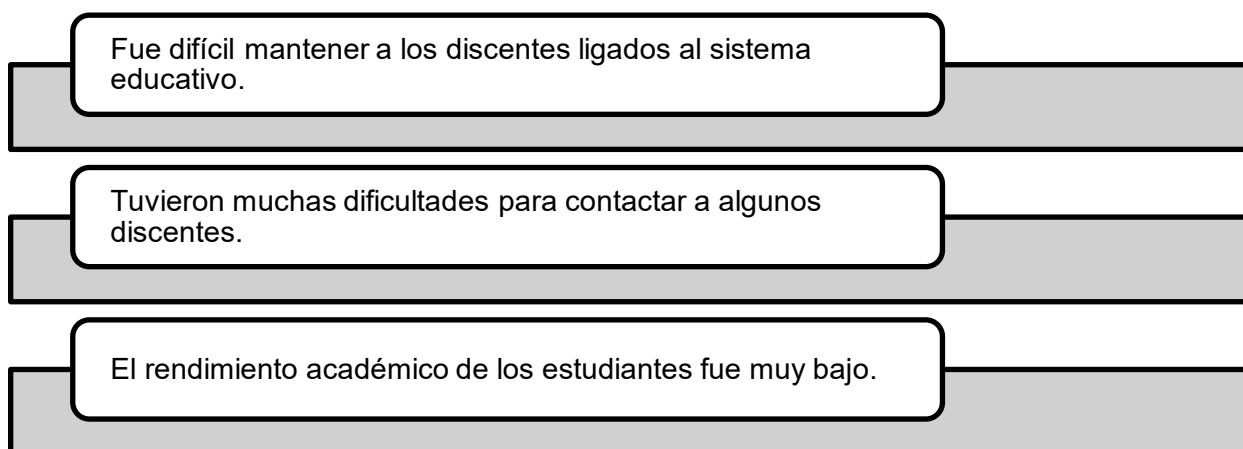
Tabla 19. Experiencia docente en cuanto a las consecuencias en el desempeño laboral, producto de la relación docente-estudiante, durante el contexto de pandemia por Covid-19.

| N° Participante | Respuestas |
|-----------------|---|
| Docente 2 | Fue difícil lidiar contra el desinterés de los discentes. |
| Docente 11 | El poco apoyo por parte de los encargados fue agobiante. |
| Docente 9 | Era decepcionante trabajar con tanto desinterés. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

Las personas docentes entrevistadas señalan que el desempeño laboral producto de la relación docente – estudiante durante la pandemia se llegó a ver comprometido por el desinterés y poco apoyo de las figuras de autoridad de las personas estudiantes. Lo cual es coherente con lo señalado por la directora en la figura número 12, sobre las dificultades que representó mantener el contacto con los estudiantes, al punto que esto se vio reflejado en el rendimiento académico.

Figura 15. Percepción de la directora en cuanto a las consecuencias en el desempeño laboral, producto de la relación docente-estudiante, durante el contexto de pandemia por Covid-19.



Fuente: Elaboración propia 2023.

Esta probablemente no fue la única realidad del centro educativo en estudio, lo cierto es que las condiciones de la pandemia dejaron entrever los problemas estructurales que enfrentaba el sistema educativo. De ahí que Cortés (2021) recalque el tema de la incorporación y acceso de la tecnología, pero también da paso para reflexionar las desatenciones de las personas encargadas de las personas menores de edad y cómo ello representa un riesgo más a considerar dentro de la gestión administrativa para identificar acciones que permitan un mayor acercamiento de la comunidad en general con la institución.

Otro aspecto utilizado para estudiar la subcategoría de las relaciones docentes – estudiante se centró en propiamente la experiencia de las personas docentes, de ahí que se les indagara sobre cuáles fueron las percepciones hechas en cuanto el desinterés mostrado por los estudiantes durante el contexto de la pandemia. Ante lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 20. Experiencia docente en cuanto el desinterés de los discentes, durante el contexto de pandemia por Covid-19.

| N° Participante | Respuestas |
|-----------------|---|
| Docente 1 | Preocupación por las notas. |
| Docente 11 | Miedo por el bajo rendimiento académico. |
| Docente 4 | Frustración por el desinterés. |
| Docente 8 | Se hablaba de disminuir grupos. |
| Docente 10 | Algunos eran groseros y mal educados. |
| Docente 2 | Los encargados no colaboraban. |
| Docente 7 | No mostraban interés en el aprendizaje. |
| Docente 3 | Me preocupaban mis estudiantes y su salud. |
| Docente 5 | Me sentía triste, porque sabía que el aprendizaje era poco. |
| Docente 9 | Me frustraba el poco apoyo por parte de los encargados. |

Fuente: Elaboración propia 2023.

Básicamente, la percepción generalizada se vinculó con la preocupación por el rendimiento académico, con aspectos de conducta y el desinterés por su aprendizaje. Aspectos que sin duda eran como desencadenantes de las afectaciones a los factores socioemocionales. Puesto que se trataba de retos directamente vinculados con el quehacer docente, no por menos Rodríguez et al. (2017) llegó a recalcar que las interacciones con otras personas es un riesgo presente en la profesión, porque hay aspectos de esas interacciones que están fuera del control de la persona.

Lo que deja notar que la gestión administrativa de un centro educativo debe considerar este tipo de escenarios, porque el cuerpo docente es quien está en primera línea de atención de los estudiantes y si estos no cuentan con las condiciones adecuadas para desempeñar sus quehaceres, las afectaciones se verán en el rendimiento académico de los estudiantes. Así que en el siguiente subtítulo se amplía el análisis con la segunda subcategoría enfocada en las acciones que fueron implementadas desde la administración para mitigar las afectaciones socioemocionales.

5.3.2 Categoría 2 Acciones implementadas para mitigar las afectaciones socioemocionales

En este subtítulo se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas que están relacionados con el segundo objetivo específico que planteaba el establecer las acciones que realizó el IEGB Limón 2000 durante el periodo de pandemia por Covid-19 para mitigar las afectaciones socioemocionales del personal docente. Por lo que la categoría utilizada fue las acciones implementadas para mitigar las afectaciones emocionales, la cual ha sido interpretada como las gestiones que fueron realizadas desde la dirección para atender, reducir y mitigar los efectos desencadenantes de estrés laboral en el personal docente en el contexto de pandemia.

En ese sentido, se establecieron cuatro subcategorías: preocupación por el bienestar del personal, disminución de la carga laboral, espacios de capacitación en Teams, HEDIMEP y SIRIMEP, así como acciones hechas por la administración. De modo que se presentan en una tabla las percepciones de las personas docentes y de la directora para proceder con el análisis.

El primer criterio que se indagó con los entrevistados fue sobre la percepción del personal docente en cuanto la preocupación por el bienestar que podía haber mostrado la dirección del centro educativo. Por lo que en la siguiente figura se muestran las impresiones generalizadas del cuerpo docente, junto con lo señalado por la directora:

Figura 16. Percepción de docentes y directora sobre la preocupación por el bienestar del personal mostrada durante el periodo de pandemia por Covid-19.

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta docentes | "La administración no se preocupó por el bienestar emocional de los docentes". |
| | "Las acciones realizadas por parte de la administración que contribuyeron en a disminuir la ansiedad y el estrés de los docentes fueron pocas". |
| Respuesta directora | "La administración se preocupó por el bienestar emocional de los docentes. Se escuchó al personal para saber que pensaban y en que se les podía ayudar". |

Fuente: elaboración propia (2023).

Según se observa en las respuestas de ambos estratos de entrevistados, pareciera que no hubo un consenso entre la percepción de los docentes y de la dirección. Es entendible al observar en la primera categoría que dentro de los factores que incidieron en las afectaciones socioemocionales tuvo que ver con la insatisfacción de la modalidad a distancia, lo cual pudo ser un aspecto detonante

para que el personal docente planteara expectativas que superaran el campo de acción de la dirección.

Es comprensible que la propia dirección también enfrentaba limitaciones estructurales que se disponían desde el propio MEP, no obstante, sí seguía dentro de sus funciones de la gestión administrativa el realizar una evaluación con más detalle sobre los factores que estaban ocasionando riesgos psicosociales. Argumento que se sustenta desde la explicación de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021) que reconoce la existencia de metodologías para conocer el estado de los posibles riesgos socioemocionales y que su observación es parte del principio de la seguridad laboral que es responsabilidad también de la gestión administrativa.

La otra subcategoría que se estudió fue sobre las acciones que se gestionaron desde la dirección para que durante el periodo de la pandemia por el Covid-19 se disminuyera la carga laboral. En la siguiente figura se comparten las ideas obtenidas de las personas docentes y directora entrevistadas:

Figura 17. Percepción de docentes y directora sobre acciones para disminuir carga laboral durante el periodo de pandemia por Covid-19.

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta docentes | “La administración no trato de disminuir la carga laboral” |
| | “No se recibió herramientas tecnológicas como equipo físico o internet”. |
| Respuesta directora | “Se trato de no solicitar tanto documento para evitar la carga, si se podía realizar desde dirección, se realizaba. Todo se imprimía desde dirección, se les indico que si requerían internet podían acercarse a la institución” |

Fuente: elaboración propia (2023).

De acuerdo con la figura, se observa que nuevamente las percepciones y experiencias de las personas entrevistadas del rol docente y de la dirección pareciera no tener puntos de encuentro. Definitivamente la incorporación de los recursos tecnológicos peso en la mediación pedagógica virtual que demandó la pandemia y las personas docentes se habían hecho la expectativa de que podían recibir algún apoyo más tangible por parte de la institución. Sin embargo, aunando esta respuesta de la directora, con una dicha en la última subcategoría, la institución no disponía de los recursos económicos para hacer alguna entrega de material, por ejemplo.

No obstante, si se toma en consideración lo dicho por Marcano y Reyes (2006), acerca de la visión que implica la gestión educativa, la dirección de la IEGB Limón 2000 debía de haber manejado una comunicación más fluida y transparente sobre el tipo de recursos económicos y financieros que se disponían, con el fin de no generar una percepción falsa. En especial al recordar que es el cuerpo docente quien le da sentido a la práctica pedagógica y mantener un mayor contacto con la comunidad.

Figura 18. Percepción de docentes y directora sobre espacios de capacitación en Teams, HEDIMEP y SIRIMEP durante el periodo de pandemia por Covid-19.

| | |
|---------------------|---|
| Respuesta docentes | “Las capacitaciones provocaban frustración, estrés y fatiga”. |
| | "Fueron muy informales" |
| Respuesta directora | “Se brindó capacitación sobre SIRIMEP y TEAMS por diferentes medios y en diferentes ocasiones de manera que todos pudieran participar”. |

Fuente: elaboración propia (2023).

Mediante la figura n°18 se exponen las impresiones obtenidas del cuerpo docente y directora acerca de la experiencia que representaron los espacios de capacitación de las distintas plataformas que correspondió utilizar durante el periodo

de pandemia (y posterior a ella). Hay una coherencia entre las respuestas que permiten considerar que efectivamente no hubo un proceso de capacitación más estructurado que fuera promovido desde la dirección. Pues la propia directora resalta que la capacitación se dio por diferentes medios y aunque se reconoce que la intención era para dar espacio de participación a las demás personas, lo dicho por los docentes dejan notar que fueron espacios que no potenciaron una participación efectiva que dieron paso a la atención de dudas y prácticas de las herramientas que disponían las plataformas.

Es posible señalar que desde la propia dirección se estaban viendo afectaciones socioemocionales, porque la falta de coordinación y el aumento de la ineficacia llegan a ser síntomas de las consecuencias que puede ocasionar el estrés laboral, esto según lo dicho por la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021). Dando además validez al argumento de Cortés (2021) sobre el desafío que representó la integración de la tecnología, al punto que no solo fue retador su incorporación dentro de la mediación pedagógica, sino que también lo fue en la gestión administrativa.

Figura 19. Percepción de docentes y directora sobre acciones hechas por la administración durante el periodo de pandemia por Covid-19.

| Respuesta docentes | Respuesta directora |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •"Se debe mejorar la comunicación". •"Realizar actividades de convivencia". •"Ser más sensibles respecto al contexto del centro educativo". •"No me sentía motivada". •"Fue poco el apoyo por parte de la dirección, era desmotivamente". •"Me habría gustado más apoyo emocional y menos papeleo". | <ul style="list-style-type: none"> •"Se escuchó al personal. El trabajo administrativo se realizó sin presionar al personal. Se hicieron actividades de convivencia. El trabajo administrativo se recargo, se exigía demasiado a la administración y no había recursos, el MEP recortó presupuesto y eso limito mucho" |

Fuente: elaboración propia (2023).

La última subcategoría verso sobre la percepción de los entrevistados en cuanto las acciones en general que se realizaron por parte de la administración durante el periodo de pandemia por Covid-19. Así que la figura n°19 reúne las impresiones del personal docente y de la directora, dando paso a observar los docentes hacían un llamado a atenderse la gestión organizacional por parte de la dirección, es decir, a que se fortalecieran los procesos de comunicación, de motivación y convivencia. Lo que valida la idea que la condición de pandemia afectó los factores socioemocionales, porque representó un cambio en la dinámica de interacción laboral.

Se debe tener conciencia de que desde la propia dirección también se disponían de pocos recursos para hacerle frente a las demandas que representó la pandemia. En definitiva, el contexto de pandemia dejó en evidencia que hasta en la administración educativa también se debe lidiar con los cambios que genera el propio contexto y saber cómo dirigir las actividades de la organización, considerando que habrá posible resistencia al cambio por parte de las personas que desempeñan funciones (Chiavenato, 2009).

Por tanto, se establece que las acciones hechas por parte de la dirección no fueron suficientes para dar abante con las afectaciones socioemocionales que representaba el contexto de pandemia para el personal docente. No obstante, se reconoce que las limitaciones de las respuestas se debían también a factores que la propia dirección no podía gestionar como fue la reducción presupuestaria y las limitaciones propias que enfrentaba la comunidad para el acceso y dominio de los recursos tecnológicos, que junto con el desinterés de los estudiantes dieron paso a un escenario de agotamiento, frustración y estrés en el personal docente.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

En este capítulo se detallan los principales hallazgos generados en el proceso de investigación, esto con el fin de dar respuesta a la pregunta generadora del planteamiento del problema, que versó sobre el tipo de gestión que implementó la administración del IEGB Limón 2000, que fueran acciones para mitigar las afectaciones socioemocionales del personal docente durante el contexto de pandemia del Covid-19. Por lo que se sistematizan las conclusiones más significativas de cada uno de los objetivos específicos para dar una argumentación final.

En ese sentido, para el primer objetivo específico, sobre la identificación de los factores que generaron afectaciones socioemocionales, se reconoció que el cambio de modalidad laboral, de presencial a una condición de teletrabajo, representó un impacto negativo en la estabilidad laboral del personal docente. Al punto de que hubo impactos desde los factores familiares, porque al tener que laborar desde el hogar, no muchas personas tenían las condiciones de espacio físico adecuadas para cumplir con sus funciones. A lo cual se le sumó el factor relacionado con la convivencia familiar, donde las labores domésticas y cuidado aumentaron los sentimientos de estrés.

Propiamente desde los factores laborales, se llegó a identificar que hubo sentimientos de ansiedad ante la preocupación de impactos en los nombramientos que se vieran traducidas en una disminución del salario. Unido con el hecho de que muchas personas docentes tuvieron que realizar inversiones en equipo tecnológico, siendo este un factor detonante para las afectaciones emociones, pues por la forma en que se trabajaba previo a la pandemia, la incorporación de recursos tecnológicos en la mediación pedagógica era menor a lo exigido durante el contexto de

pandemia. Sumado a las complicaciones enfrentadas por el personal docente que no tenían el dominio esperado de las plataformas digitales que se mandó a utilizar.

Además, sobre los factores en la relación docente – estudiante, se identificó que las limitaciones en la comunicación con los estudiantes, el desinterés percibido, tanto de los estudiantes como de las personas responsables de los menores de edad, así como la dedicación para la construcción de las GTA y los casos de plagio o fraude en las respuestas de las guías, calaron en la gestión emocional del personal docente, siendo elementos que se sumaron a la sensación de ansiedad, frustración y estrés laboral durante el periodo de pandemia.

Ahora bien, en cuanto los principales hallazgos del segundo objetivo específico, que era sobre el establecimiento de las acciones que se implementaron desde la administración del IEGB Limón 2000 para mitigar dichas afectaciones socioemocionales en el personal docente, lo principal por señalar es que no fueron suficientes ni eficientes las acciones. Esto se sustenta al observarse que, a pesar de la buena intención por mostrar apertura para ofrecer espacios de capacitación en las distintas plataformas que indicó el MEP, la gestión y logística de la persona directora fue informal y no habilitó espacios más concretos donde la mayoría de funcionarios se conectaran o bien pudiera acceder a material de consulta o algún tipo de espacio formal para entablar comunicación y hacer un compartir de saberes.

Sí se reconoce que desde la dirección hubo esfuerzos por promover una disminución de la carga laboral al cuerpo docente, al no haberse delegado ciertos procedimientos para ser manejados por la propia dirección. No obstante, el personal docente consideró que no fueron suficientes dichas medidas, ya que igual muchos procesos administrativos les correspondían a ellos, en especial por ser directrices ya generadas desde el MEP.

Lo cierto es que las limitaciones presentadas en la gestión administrativa de la dirección no pueden ser únicamente causa de origen en el actuar de la persona

directora, ya que esta fue también sujeta a las disposiciones que el propio MEP iba estableciendo durante la marcha que se presentó en el contexto de pandemia. En donde la disminución en el presupuesto representó un reto complejo, porque se necesitaba adquirir nuevos recursos tecnológicos y material didáctico, pero con menos recursos financieros.

No obstante, manteniendo una visión objetiva al contrastar las experiencias vividas por el personal docente y la propia directora, se establece que se pudieron haber hecho más acciones que no solo implicarán la incorporación de recursos materiales, sino también que se basaran en el fortalecimiento de los procesos de comunicación, tanto entre los docentes con la dirección, como entre docentes, pues a través de la vinculación mediante canales oficiales se hubiese hecho una mejor gestión de conocimiento sobre el uso de los recursos tecnológicos que les hiciera sentir al cuerpo docente que se podían apoyar entre ellos mismos para salir adelante con las responsabilidades laborales.

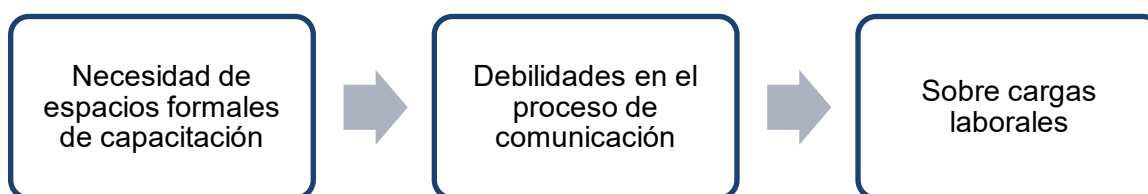
CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1. Introducción

En este capítulo se comparte una propuesta de intervención para abordar los puntos críticos que fueron arrojados durante la fase de comprensión del problema de investigación. Cabe resaltar que, como el estado de emergencia por pandemia de Covid-19 ya se levantó, la propuesta entonces sigue una lógica de ser un plan de mejora de los factores problemáticos observados en la gestión administrativa del centro educativo en estudio, con el fin que se dé un cambio que robustezca el actuar docente y prevenga posibles cuadros de estrés laboral.

Por lo que esta propuesta toma como punto de partida tres causas raíz que fueron identificadas como detonantes de afectaciones a los factores socioemocionales del cuerpo docente que ocasionaron sensación de estrés y ansiedad durante el periodo de pandemia y que evidenciaron ser puntos débiles en la gestión administrativa por parte de la dirección del IEGB Limón 2000. Las que a su vez se perciben que pueden aún representar riesgos laborales, a pesar de que el estado de pandemia ha concluido. En la siguiente figura se presentan visualmente dichas causas raíz.

Figura 20. Visualización de causas raíz consideradas para fundamentar propuesta.



Fuente: elaboración propia (2024).

La primera de estas causas está relacionada con la necesidad de ofrecer espacios formales de capacitación, en especial relacionadas con el dominio de herramientas tecnológicas, tanto para la comunicación con los estudiantes como para integrarlas dentro de la mediación pedagógica. A pesar de que esta idea resuena más con los procesos de planeamiento didáctico, lo cierto es que desde la propia administración educativa debe centrarse la atención en incorporar estos recursos que cada vez existe una mayor oferta en el mercado de herramientas tecnológicas que en algún momento se podrían convertir en demandas para ofrecer una actualización al proceso de aprendizaje. De modo que desde la gestión de la administración educativa se estaría preparando al cuerpo docente para que esté a la vanguardia en las necesidades de aprendizaje de la sociedad moderna.

La segunda causa está relacionada con las debilidades en los procesos de comunicación que maneja la dirección para con su personal docente, que a pesar de que la situación de pandemia ocasionó que los procesos de comunicación se modificaran abruptamente, debería de considerarse ese contexto como una oportunidad para aprender de errores y mejorar la forma en que se ofrecen y utilizan los canales de comunicación formal. En especial para aprovechar que puede representar una oportunidad para el intercambio de saberes y robustecer el compañerismo, con lo cual se pueda prevenir o bien a bordar a tiempo situaciones que puedan escalar a estrés laboral en el personal.

La tercera causa fue lo relacionado con las cargas laborales que se asignan al personal docente que suele lidiar con procesos pedagógicos y también procesos administrativos que pueden llegar a representar una mayor presión. De modo que, aprovechando la apertura y visibilización de este reto por parte de la administración del centro educativo, se ve como una oportunidad para proponer cambios en la forma de organización, que puedan identificar acciones para prevenir situaciones de estrés laboral.

Por tanto, esta propuesta está dividida en otros cuatro subapartados. Se ofrece una justificación, donde se aprovecha para resaltar los impactos de las iniciativas para mitigar los problemas en la gestión administrativa de la dirección para prevenir y abordar las afectaciones socioemocionales del personal docente, con la identificación del tipo de beneficio que tendría cada actor directa e indirectamente vinculado. Se detalla también un marco conceptual que reúne los principales términos que se utilizan como guía para el sustento de la propuesta.

También se presentan los objetivos de propuesta, siendo un objetivo general y tres objetivos específicos. Por último, la descripción del planeamiento de la propuesta donde se exponen los entregables esperados para cada uno de los objetivos y la descripción de las actividades que requerían ser llevadas a cabo para convertir esta propuesta en realidad.

7.2. Justificación

Bajo el entendimiento de que hace más de dos años el estado de pandemia fue levantado en el país y el MEP retomo a un modelo de educación presencial, lo cierto es que la propia experiencia de pandemia hizo ver que el cambio es inminente. Por lo que, desde la gestión administrativa, prácticamente de cualquier tipo de organización, el contexto de pandemia no puede ser archivado, sino que debe ser repasado para identificar puntos de mejora, ya que los cambios y demandas específicas que costó cubrir en ese periodo dejan entrever ciertos vacíos o debilidades en la gestión de los riesgos del proceso administrativo.

En ese sentido, se considera que esta propuesta de intervención se proyecta como un plan para la mejora en la forma en que se realiza la gestión administrativa del IEGB Limón 2000 de manera que se puedan mitigar los posibles impactos de las afectaciones socioemocionales del personal docente. Se centra la atención en el personal docente por su particularidad de encontrarse en la primera línea de atención a la comunidad estudiantil y de acuerdo con Rodríguez et al. (2017) esto

ocasiona que las personas docentes estén más propensas a padecer cuadros de estrés.

Por lo que, a pesar de que hace más de dos años el sistema educativo no se está desarrollando en un contexto de pandemia, lo cierto es que los riesgos a los factores socioemocionales se pueden continuar dando, presentando en el cuerpo docente. De ahí que se considera que el impacto de esta propuesta, más que resolver en sí un problema, lo que se busca es prevenir y para lograrlo se reconoce que el punto de origen está la mejora en la forma de organización que se utiliza desde la dirección.

Así que, se parte de la idea que la propuesta beneficia a la propia dirección del IEGB Limón 2000, porque es una oportunidad para incorporar acciones que le permitan adaptarse mejor a los cambios externos que se pueden presentar, de manera que pueda generar un ambiente laboral que se preocupa por el bienestar de las personas colaboradoras. En especial al basarse en Chiavenato (2009) que destaca que desde la administración se tiene la responsabilidad de liderar y dirigir para el logro de los objetivos organizaciones que, si no se está atento a las necesidades y retos del recurso humano, la capacidad de respuesta ante la adversidad aumenta la probabilidad de estrés. Siendo acciones que no requerirían de mucho presupuesto para su ejecución.

También se beneficiaría al cuerpo docente, ya que se ofrecería espacios donde tuvieran voz para expresar sus percepciones y experiencias, donde además se busca fortalecer su sentido de pertenencia, tanto con la administración, como con sus homólogos y con la propia comunidad estudiantil. Se considera que la propuesta es una opción para brindarles herramientas que les permitan adaptarse mejor al cambio y e integrar tecnologías a su mediación pedagógica, porque prospectivamente hablando pareciera que a futuro cada vez se exigirá el uso de este tipo de recursos dentro del quehacer docente.

Asimismo, tanto la dirección como el cuerpo docente se verían beneficiados de la propuesta al plantearse un modelo de organización de la carga laboral que buscara hacer una distribución más equitativa, esto bajo el entendido que desde el rol docente se suelen asignar responsabilidades de apoyo administrativo que son al margen de los deberes propios que deben asumirse desde la mediación pedagógica; así que se reconoce puede haber una forma de organización más transparente, comunicativa y equitativa que sea de provecho para todos los involucrados y se eviten sobrecargas que aumenten las emociones de estrés laboral.

De forma indirecta se percibe que la propuesta beneficia a la comunidad estudiantil, entendida esta como los estudiantes y las personas encargadas de los menores de edad. Esto debido a que, al atenderse las necesidades de capacitación, comunicación y organización, el personal docente podrá tener una actitud más asertiva y receptiva para ofrecer un proceso de aprendizaje de acuerdo a las necesidades e intereses de los discentes. Así que se espera que la propuesta brinde un marco de acción que integra acciones que incluso, al ser llevado a la práctica, puedan extenderse a actividades que involucren a los padres de familia y estudiantes, con el fin de promover un contexto educativo capaz de prevenir y abordar a tiempo las afectaciones socioemocionales de todos los actores.

7.3. Marco teórico

La propuesta tomó como sustento los conceptos que fueron abordados desde el marco teórico de la fase de investigación, pero, al ya hacerse el análisis de los datos e información obtenidos del trabajo de campo, se identificó que las acciones que darían vida al plan de mejora requieren de profundizar tres áreas del conocimiento que versan en la administración, las cuales son: la gestión del conocimiento, la comunicación organizacional y el modelo de organización, términos que son detalladas en los siguientes subtítulos.

7.3.1 Gestión del conocimiento

El término gestión del conocimiento suele estar asociado a las organizaciones de carácter lucrativo que buscan crear una ventaja competitiva que les permita diferenciarse en el mercado. No obstante, se percibe que desde la administración educativo este término también aplica, en especial por lo dicho en el texto de Gómez, Pérez y Curbelo (2005), acerca del auge de las tecnologías de la información y comunicación que se han convertido en herramientas para “(...) generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusiones en el conjunto de factores de éxito de cualquier empeño humano” (p. 37), al punto que es en la actualidad otro enfoque más para gerenciar.

Por lo que se puede definir gestión del conocimiento como un proceso donde se transforma la información y los activos intelectuales que pueden generar un valor perdurable dentro de la organización (Calvo, 2018). Es decir, es la gestión del activo intangible que representan los saberes que tienen y han construido las personas que son parte de una organización, donde dichos saberes están relacionados con las funciones que desempeñan, junto con las habilidades, competencias y experiencias vividas a lo largo del tiempo en que desempeña funciones.

Otra interpretación del término es explicada por Hussain (2004, citado por López, López, Falconi y Pomaquero, 2018), quien lo explica como la suma de los activos intelectuales y conocimiento corporativo que una organización ha construido a través de distintos procesos que llegan a agregar valor a la forma de aprender del grupo. Propiamente consiste en “el proceso de transferir el conocimiento tácito de una persona a otra y documentarlo de manera que otros puedan usarlo en la organización” (López et al., 2018, p. 6).

De ahí que este sea el término que se relaciona con el primer objetivo específico de la propuesta, sobre el proporcionar espacios de capacitación, por los alcances de la gestión del conocimiento están estrechamente relacionados con los

procesos de capacitación de personal, porque es la forma de materializar la construcción de nuevos saberes y de también compartirlos. Porque al final de cuentas los procedimientos suelen estar interconectados con las responsabilidades que ejecutan otros puestos de trabajo dentro de la organización y cada individuo desde su campo de acción puede identificar mejores prácticas y poseer experiencias técnicas y conocimientos específicos que al ser compartidos pueden aportar mejoras significativas.

De forma atinada López et al. (2018) indican que la “la gestión del conocimiento es la combinación del intelecto humano y las capacidades de adaptación frente a las incertidumbres y los cambios organizacionales impredecibles que conducen a un equilibrio sinérgico entre el comportamiento humano y la tecnología” (p. 6). Con esta cita se sustenta la idea que por medio de la capacitación se puede preparar al personal con herramientas que le sirvan adecuarse a los cambios, tal como sucedió durante el contexto de pandemia, pero también puede verse como una oportunidad para unir a las personas, lo que es clave en la prevención de cuadros de estrés.

En cuanto la forma de aplicación práctica de la gestión del conocimiento, Calvo (2018) explica que existen distintos modelos de gestión del conocimiento, que al revisarlos comparándolos con los fines que se persiguen en esta propuesta, se reconoce que el que aplicaría es el Modelo Cognitivo de la Gestión de Conocimiento. Este “hace referencia a los procesos de crear, localizar, capturar y compartir conocimientos y experiencias que puedan ser utilizados en la resolución de problemas” (p. 144). Intenciones que, basado en lo expresado en las entrevistas sobre los desconocimientos en el uso de las herramientas tecnológicas, hubiese sido de utilidad para que entre el mismo cuerpo docente se dieron apoyo.

Además, desde este modelo cognitivo, el conocimiento se percibe en dos categorías: el tácito y el explícito. Sobre el primero Calvo (2018) da paso a entenderlo como el conocimiento que es propio del individuo, que es personal y por

ello difícil de comunicar, pues está basado en la experiencia y se ve manifestada en las habilidades propias de la persona, es decir que es un conocimiento más subjetivo.

Mientras que el conocimiento explícito, es más sencillo de codificar y transmitir, pues es más objetivo y documentado, lo que facilita que sea compartido. La apuesta de este modelo cognitivo es lograr convertir el conocimiento tácito en explícito, donde los procesos de capacitación se perciben como una herramienta para lograrlo.

7.3.2 Comunicación organizacional

El segundo término que sustenta la propuesta es la comunicación organizacional, que a su vez está relacionado con los fines que persigue el segundo objetivo específico sobre el fortalecimiento de los procesos de comunicación de la institución mediante espacios de diálogo y compañerismo. De acuerdo con Cevallos (2013, p. 7, citado por Díaz, 2021) “cuando hablamos de la comunicación corporativa, se vuelve un recurso estratégico, que ayuda a posicionar una imagen positiva al interior y exterior de la empresa” (p. 2404) que, para efectos de este estudio, se interesa en la comunicación interna de la organización.

Además, mediante la comunicación corporativa, enfocada en la atención de la comunicación a lo interno de la organización, permite que se haga una mejor identificación de los actores de interés o también conocidos como stakeholders; de modo que se realice una gestión de los elementos intangibles, tales como la identidad, la imagen y la reputación que son igual de importantes para alcanzar estrategias efectivas en la interacción de los actores (Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, 2017), puntualmente en el caso de estudio, del personal docente con la dirección.

Asimismo, siguiendo a Parra (2023), la comunicación corporativa es una opción para fortalecer la identidad organizacional cuando se requiere de utilizar el

ciberespacio para el desarrollo de la organización. La autora resalta que la comunicación interna de las organizaciones requiere atención, porque a través de ella se pueden reconocer elementos que se pueden compartir mediante mensajes y que lo ideal es que sirva para fortalecer la identidad y no para afectarla. Inclusive, al sumársele las interacciones en espacios virtuales se reconoce que también aportan valor, ya que “el alcance captado mediante la sociabilidad virtual le permite a la persona ser vista, lo que califican como una forma de legitimación de la propia existencia” (Parra, 2023, p. 45).

Lo que da paso para reflexionar que al ofrecerse espacios de comunicación interna apoyados en los canales digitales oficiales que brinda el MEP, como es el caso del Teams, por ejemplo, se podría aprovechar para promover la identidad y cultura organizacional que espera construir la administración de la dirección del centro educativo. Con lo cual serviría también para proponer espacios que incentiven la participación, donde se comprende que por las estructuras jerárquicas no todos pueden tener voto, pero sí se le puede dar la oportunidad a tener voz.

Dentro de la comprensión que se insta a contemplar de la comunicación corporativa está también los conceptos de los niveles de comunicación horizontal y vertical. Sus definiciones son dadas por Hortas (2014), quien detalla que la comunicación horizontal es “(...) aquella que se produce entre departamentos y trabajadores” (p. 23) y se caracteriza porque dentro de sus objetivos esta la generación de sinergias, robustecer el trabajo en equipo, convertir los objetivos individuales en objetivos comunes y aumentar la capacidad de liderazgo. Nivel de comunicación que se considera la propuesta lograría potenciar, pues sería una forma de promover el trabajo entre pares dentro del rol docente.

En cuanto el nivel de comunicación vertical, Hortas (2014) lo explica como aquella que “discurre desde la cúpula directiva de la empresa a los trabajadores y viceversa” (p. 23), lo que significa que es el proceso de comunicación donde el mensaje viaja de los niveles jerárquicos superiores a los niveles inferiores. Este nivel

tiene también una doble dirección, por un lado el mensaje desciende, cuando se da de la dirección hacia las personas trabajadores; por el otro lado sería ascendente cuando el mensaje surge de los niveles inferiores para hacerlos llegar a los niveles superiores.

7.3.3 Estrategia organizacional

El otro término que da base a la propuesta es el de estrategia organizacional, que está relacionado con el tercer objetivo específico que busca precisamente identificar las características que debería tener una estrategia organizacional que sirva para la asignación de la carga laboral de apoyo administrativo que suele cumplir el cuerpo docente. De este modo, se define el término “(...) como el patrón de una serie de acciones que ocurre en el tiempo (...) como el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo” (Gil, 2017, p. 15).

De la cita se interpreta que al hablar de una estrategia organización se está ante un plan que busca ser ejecutado en un periodo y con recursos específicos para alcanzar un fin mayor. Por lo que es importante enmarcar este término dentro de los alcances de la administración educativa, ya que existe basta literatura sobre el tema, pero principalmente enfocado a nivel empresarial.

Así que se sigue a Valverde (2008, citado por Hernández, Obando, Pérez y Quesada, 2013) que considera dentro el proceso educativo la administración debe aspirar a obtener la mayor eficiencia para el logro de los objetivos. De modo que el visualizar planes de acciones o bien una la estructura que debería tener una estrategia organizacional es válida dentro de este tipo de administración. Además, como la finalidad de esta propuesta es para la prevención de cuadros de estrés laboral debido a una inadecuada atención de factores que afectan las competencias socioemocionales del cuerpo docente, lo dicho por Hernández et al. (2013) refuerza la intención de hablar de una estrategia organizacional ya que:

Es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente agradable que ayude a propiciar el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales. (p. 25)

Con lo anterior, se evidencia la responsabilidad que recae en la figura de la dirección de un centro educativo, pues estas deben seguir directrices de políticas, planes y estrategias que vienen desde el MEP, pero lo cierto es que dentro de la gestión gerencial que se le faculta a la figura de dirección, se le permite el tropicalizar dichos planes para adecuarlos según los recursos disponibles. Además, porque no se puede omitir que el proceso administrativo de organizar es fundamental para el desarrollo y eficacia del centro educativo, porque según sea la lógica de la estrategia que aplique la dirección esta le permitirá:

(...) solucionar conflictos y motivar al personal docente y administrativo, así como promover valores a estos, son pilares que sirven de ayuda para una organización sólida, con fundamentos que se verán fortalecidas a través de las acciones que se realicen dentro del ámbito institucional. (Hernández et al., 2013, p. 26)

Otro aspecto por comprender en la estrategia organizacional es lo dicho por Hernández y Fernández (2018) sobre que la planificación estratégica contempla elementos filosóficos de la organización, tales como la definición de una visión, misión, objetivos, valores institucionales y demás elementos que son parte de la cultura organizacional. De esta forma se vela por alcanzar una sostenibilidad en el actuar de los actores que son parte de la organización.

7.4. Objetivos de la Propuesta

Se comparten los objetivos de la propuesta que han sido diseñados a partir del análisis del contexto que enfrentó el cuerpo docente y la dirección de la IEGB Limón 2000 durante el periodo de pandemia producto del Covid-19. Se han construido un objetivo general y tres objetivos específicos.

7.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejora de la gestión administrativa mediante la atención a los riesgos enfrentados durante el periodo de pandemia por Covid-19 para la mitigación de factores que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente de Instituto de Educación General Básica Limón 2000.

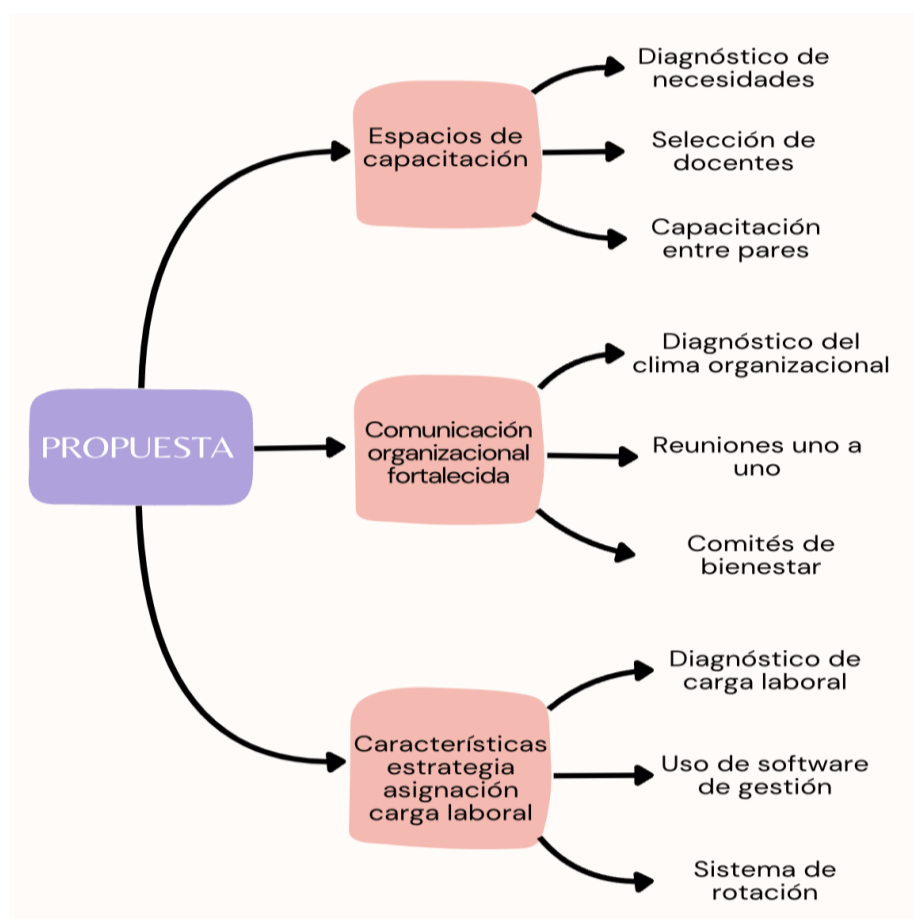
7.4.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar espacios de capacitación a través de la atención de temáticas de interés del cuerpo docente con el fin de atenderles sus principales necesidades de actualización profesional de cara a la creciente demanda de incorporación de tecnologías en la mediación pedagógica.
- Fortalecer los procesos de comunicación organizacional mediante la creación de espacios que inviten al diálogo y compañerismo con la finalidad de prevenir y abordar cuadros de estrés laboral por sobrecargas de responsabilidades.
- Señalar las características para una estrategia organizacional para la asignación de carga laboral de apoyo administrativo por parte del cuerpo docente a través del uso de recursos tecnológicos para prevenir cuadros de estrés laboral.

7.5. Planeamiento de la propuesta

En este último subapartado se expone el planeamiento que se insta seguir para la puesta en marcha de la propuesta. Se ha dividido en tres secciones que representan los entregables generales que se espera obtener para cada objetivo de la propuesta. Se ofrece una descripción de la intención del entregable, el detalle de las actividades para su desarrollo, la mención del tipo de recursos a utilizarse, los actores participantes y responsables, así como un aproximado de la duración que tomaría el desarrollo de las actividades para el entregable. A continuación, se brinda una figura que permite visualizar el esquema de los entregables con sus actividades globales que integran cada propuesta, con el fin que sea una visualización global de las actividades.

Figura 21. Esquema de entregables y actividades de las propuestas.



Fuente: elaboración propia (2024)

7.5.1 Espacios de capacitación

El primer entregable busca atender la causa del problema vivido durante el periodo de pandemia por Covid-19, donde hubo limitaciones en el dominio de los recursos tecnológicos para la comunicación e integración de la mediación pedagógica, que se sintió no fue abordado de efectivamente por parte de la administración.

Así que, según la forma en que se ha planteado el objetivo específico de esta propuesta, lo que se busca es que la administración del centro educativo pueda proporcionar espacios de capacitación al cuerpo docente, pero que respondan a temas de interés de ellos, para que adquieran una actualización de saberes vinculados con las tecnologías en la mediación pedagógica. De modo que en la siguiente tabla se exponen a más detalle la hoja de ruta a seguirse, junto con una figura que expone el esquema de las actividades:

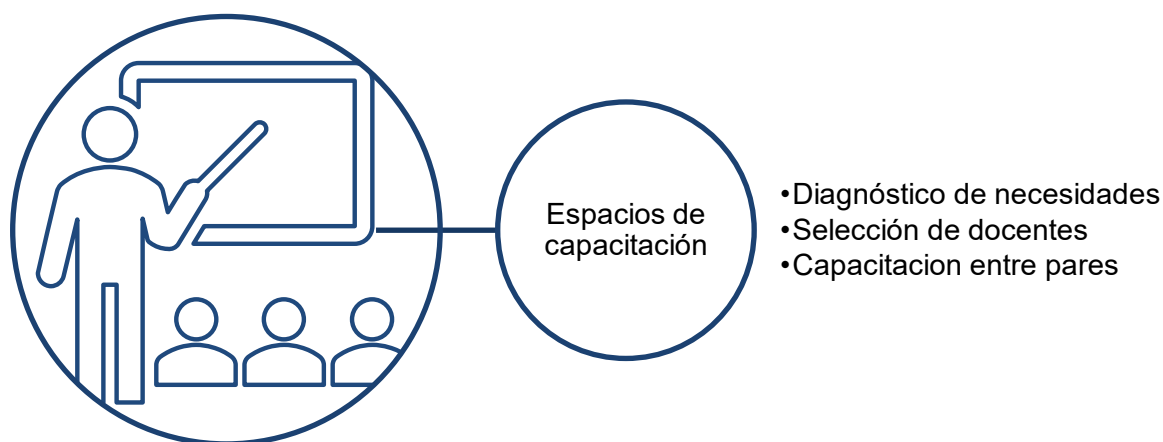
Tabla 21. Espacios de capacitación para la actualización docente en tecnologías de la información y comunicación para la mediación pedagógica

| Entregable | Actividades | Recursos | Responsables | Tiempo de duración |
|--|--|---|---|---|
| Espacios de capacitación para la actualización docente | Diagnóstico de necesidades e intereses de capacitación | - Google Forms. - Software Excel y Word. | - Directora - Asistente de dirección | 22 días la construcción de la encuesta. 22 días la aplicación del instrumento. 15 días la interpretación y análisis de datos e información. |
| | Selección de docentes por capacitar | - Inversión de aproximadamente ¢55.000 colones por docente - Computadora | - Directora - Asistente de dirección - 5 docentes | 7 días para la selección de los docentes. |

| | | | |
|--------------------------|--|---|---|
| | | | 4 meses para el periodo de capacitación. |
| Capacitación entre pares | <ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Video Beam - Hojas blancas, lapiceros - Refrescos - Bocadillos | <ul style="list-style-type: none"> - Directora - Asistente de dirección - 5 docentes que recibieron la primera fase de capacitación - 10 docentes interesados en participar | 1 mes la preparación del material 3 meses para el periodo de capacitación. |

Fuente: elaboración propia (2024).

Figura 22. Esquema de actividades de entregable Espacios de capacitación.



Fuente: elaboración propia (2024).

La tabla anterior permite visualizar que el proceso de capacitación debe iniciar con la identificación de las necesidades y temas de interés que tenga el personal docente. Por eso se le insta a la Dirección para que, junto con el Asistente de Dirección, realicen un diagnóstico bajo un instrumento de encuesta que permita recabar la información sobre las temáticas que el cuerpo docente estaría dispuesto a capacitarse. Dichos temas de capacitación se recomiendan partan de la oferta

que brinda el Centro de Capacitación en Educación a Distancia que tiene la Universidad Estatal a Distancia.

La segunda actividad sería la selección del personal docente que recibiría la capacitación, acá se establece que se realice una selección de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño, así como el interés y disponibilidad de las personas docentes. Se plantea que se escojan a cinco personas, esto partiendo de que existen limitaciones presupuestarias que pueden entorpecer que el proceso de capacitación se ofrezca a todo el personal. De modo que se busca que las personas que reciban la capacitación en alguna de las temáticas que hayan sido más votadas de las ofrecidas por el Centro de Capacitación en Educación a Distancia, cuyo costo es aproximadamente de ¢55.000 colones.

La tercera actividad es el proceso en sí de promover los espacios de capacitación, donde la finalidad es que las personas docentes que se capacitaron en el Centro de Capacitación en Educación a Distancia compartan sus aprendizajes con los demás docentes. Para ello la dirección brindará espacios para que durante el horario laboral puedan preparar el material didáctico y luego coordinarse los espacios para compartir los conocimientos. Se considera que esta iniciativa puede durar un aproximado de 8 meses, lo que significa que se puede desarrollar a lo largo de un mismo ciclo lectivo, lo que da la posibilidad que se incluya dentro de una partida presupuestaria para ser ejecutado a lo largo de un año.

7.5.2 Procesos de comunicación organizacional

El segundo entregable nació de la causa problemática relacionado con el sentir de poca comunicación percibido por el cuerpo docente durante el periodo de pandemia por el Covid-19. De manera que se pretende que la administración considere el incluir acciones concretas para que, sin necesidad de que represente un aumento en el presupuesto, se puedan fortalecer la comunicación organizacional y así estar preparados para prevenir y abordar desencadenantes de estrés laboral.

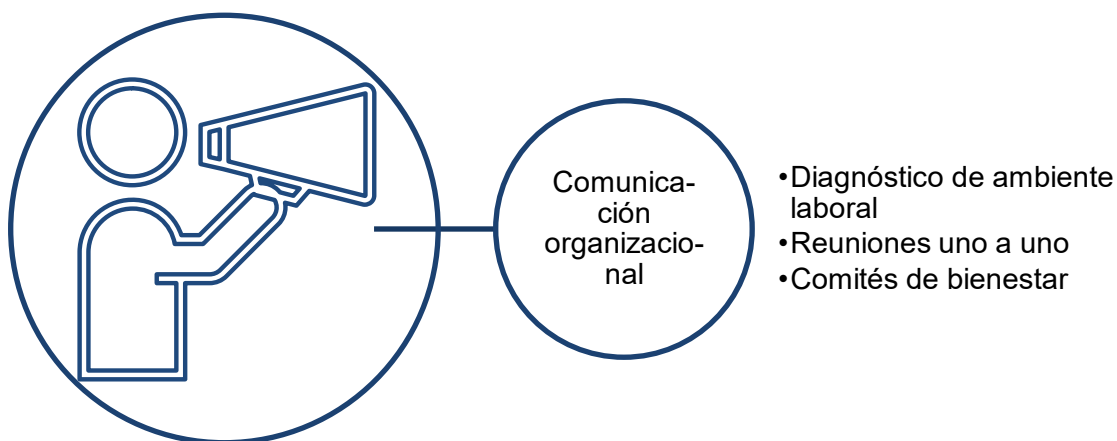
La siguiente tabla resumen las actividades, junto con una figura que facilita su visualización:

Tabla 22. Acciones para fortalecer la comunicación organizacional en el IEGB Limón 2000.

| Entregable | Actividades | Recursos | Responsables | Tiempo de duración |
|---|------------------------------------|---|--|---|
| Acciones para fortalecer la comunicación organizacional | Diagnóstico sobre el clima laboral | - Google Forms. - Software Excel y Word. | - Directora de dirección - Asistente de dirección | 22 días la construcción de la encuesta. 22 días la aplicación del instrumento. 15 días la interpretación y análisis de datos e información. |
| | Reuniones uno a uno | - Espacio físico privado y confortable - Conexión al Teams | - Directora - Docentes | Sesiones de 15 minutos una vez al mes. |
| | Comités de bienestar | - Computadora | - Directora - Docentes | Reuniones 1 vez al mes durante el ciclo lectivo |

Fuente: elaboración propia (2024).

Figura 23. Esquema de actividades de entregable fortalecimiento comunicación organizacional.



Fuente: elaboración propia (2024).

Mediante la tabla se observa que son tres las macro actividades que se insta a que incorpore la Dirección. El diagnóstico del clima laboral aprovecharía la plataforma que ya se aplicaría en el diagnóstico del primer entregable, solo que dedicando una sección de los ítems para esta temática. También se invita a que la Dirección aplique reuniones uno a uno, es decir, que dedicaría una vez al mes espacios de reunión con los docentes, pero para conversar de forma individual con ellos, con un margen de tiempo de 15 minutos, las cuales se podrían dar tanto de forma presencial como virtual por la aplicación Teams. Esto con el fin de que pueda dar un seguimiento más personalizado al desempeño laboral y estar atenta a la identificación de posibles factores que afecten las competencias socioemocionales del personal que se lleguen a traducir en disminución de la productividad en su quehacer profesional.

La última actividad es la conformación de un comité de bienestar, que sea integrado por personas docentes que estén interesadas en participar para que realicen actividades que promuevan el bienestar y cohesión del equipo. Se insta a que desde la Dirección se le llegue a considerar una partida presupuestaria para que dispongan de recursos que les sean de apoyo para que puedan planificar

actividades. De igual manera, en caso de limitaciones para la asignación de recursos financieros, se insta a que desde este comité se dé seguimiento a los resultados que arroje el diagnóstico del estado del clima laboral.

7.5.3 Características para una estrategia organizacional

El último entregable de la propuesta invita a la Dirección para que sea capaz de señalar cuáles deben ser las características que debería dar forma a una estrategia organizacional para la asignación de la carga laboral de apoyo administrativo que se asigna al cuerpo docente. Esto en respuesta a las sensaciones de sobrecarga laboral que se vivió durante el contexto de pandemia, que, a pesar de las intenciones de alivianarlas por parte de la directora, no llegó a ser representativo para el cuerpo docente. Por lo que en la siguiente tabla se detalla las actividades para alcanzar el entregable propuesto, junto con un esquema:

Tabla 23. Acciones para señalar las características de la estrategia organizacional para la asignación de carga laboral

| Entregable | Actividades | Recursos | Responsables | Tiempo de duración |
|--|---|---|--|--|
| Características para la estrategia organizacional de asignación de carga laboral | Diagnóstico de la carga laboral | - Google Forms. - Software Excel y Word. | - Directora - Asistente de dirección | 22 días la construcción de la encuesta. |
| | | | | 22 días la aplicación del instrumento. |
| | | | | 15 días la interpretación y análisis de datos e información. |
| | Implementación de software de gestión de tareas | - Acceso a Office 365 | - Directora - Asistente de dirección - Docente | Asignación de tareas de forma quincenal. |

| | | | | | |
|---------------------|---|---------------------|---|------------------------|---|
| Sistema de rotación | - | Acceso a Office 365 | - | Directora | Asignación de tareas de forma trimestral. |
| | | | | Asistente de dirección | |
| | | | | Docente | |

Fuente: elaboración propia (2024).

Figura 24. Esquema de actividades de entregable de la estrategia organizacional para la asignación de carga laboral.



Fuente: elaboración propia (2024).

En la tabla se observa que hay un interés porque dentro del diagnóstico considerado para el primer y segundo entregable, también se coloquen ítems que permitan recabar información sobre las tareas administrativas que demandan más tiempo y que suelen ocasionar emociones de estrés. De esta forma desde la Dirección se disponga de la comprensión del contexto actual que le permita proceder con la definición de aspectos como la misión, visión, objetivos que requeriría la estrategia de organización propiamente para mitigar los efectos nocivos para los factores socioemocionales del cuerpo docente a la hora que se le asigne carga labora.

La segunda actividad busca que se haga un mejor aprovechamiento de las aplicaciones que ofrece el paquete Office 365 que brinda el MEP a través del acceso al correo institucional, de modo no implicaría un costo de inversión mayor porque

es ya un recurso que se dispone. Dentro de las herramientas que se insta hacer uso está: Teams para mantener una mensajería y coordinación de grupos de trabajo cerrados; Planner que permite la asignación de tareas y el seguimiento del estado de la ejecución de cada una según el responsable asignado y OneDrive para compartir documento.

Con la tercera actividad se busca que se promueva dentro de la cultura organizacional un modelo o sistema de rotación para las tareas administrativas, de modo que se pueda asegurar que no siempre recaigan las responsabilidades en las mismas personas. Para la confección de este sistema lo ideal es que se consideren los resultados arrojados del diagnóstico, pues la rotación dependerá de la naturaleza de cada actividad laboral y que además está dinámica de distribución equitativa de las tareas puede tener un seguimiento a través de las aplicaciones tecnológicas del Office 365, tal como el Planner.

7.6. Recomendaciones

La administración educativa no puede comprenderse únicamente desde una perspectiva organizacional, técnica o burocrática, va mucho más allá, implica incorporar de manera consciente y estratégica el aspecto humano donde se centre en el bienestar del personal con apertura al diálogo, empatía, y una comprensión clara de que cada persona siente y gestiona su mundo emocional de manera distinta.

Las distintas realidades de cada quien, y la solución de conflictos debe verse como una oportunidad para generar acuerdos basados en el respeto, la escucha activa y la construcción colectiva.

Una de las principales enseñanzas es que se debe iniciar desde lo personal, la forma en que cada uno se relaciona, la forma de liderar, de comunicar, trabajar en uno mismo para incidir positivamente en lo colectivo proporciona ambientes escolares más humanos, más armonioso, justos y colaborativos.

Lejos de responsabilizar de manera exclusiva a los equipos directivos, esta reflexión busca impulsar una toma de conciencia personal sobre las propias prácticas y actitudes dentro del campo escolar.

Para este 2025 y futuro aplicar esta propuesta de manera integral, reconociendo el aspecto emocional de cada actor educativo a partir de espacios donde el bienestar común sea prioridad va contribuir a generar comunidades educativas más humanas, resilientes y comprometidas con una administración centrada en el bienestar colectivo y el aprendizaje significativo.

Esta visión no solo fortalece la convivencia escolar sino la calidad de los aprendizajes y el sentido de comunidad dentro de la institución. Cuando los docentes están motivados, valorados, respaldados y se sienten escuchados tienden a comprometerse más con su labor, se obtiene mejor colaboración, menos conflictos, con una actitud más positiva frente al trabajo dispuestos a innovar, probar

nuevas metodologías y adaptarse a los cambios lo cual es vital en mundo educativo que evoluciona constantemente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>
- Araya, A. (2020). Diseño de un plan de acción para la atención de los factores de riesgo psicosocial y el estrés laboral en el personal de Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS) del área de salud de Florencia (ASF), San Carlos, Alajuela, Costa Rica. [Proyecto de graduación para optar por el grado de Máster en Salud Ocupacional con énfasis en Higiene Ambiental]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12392/TFG_Adriana_Carolina_Araya_Gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armijos, F., Bermúdez, I. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(4), pp. 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Avila, B., Carbonell, C. y Salas, R. (2021). Resiliencia y desempeño docente en tiempo de pandemia e instituciones educativas de secundaria peruana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), pp. 467-480. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967022/html/>
- Azañedo-Alcántara, V. (2021). El desempeño docente antes y durante la pandemia. *Rev. Pol. Con.* 57(4), pp. 841-860. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927019>
- Badilla, V., Hernández, A., Marín, Y. y Saborío, J. (2018). Estrés laboral como problema social y su relación con el desempeño laboral en docentes de Estudios Sociales y Educación Cívica. [Informe final de Seminario de graduación] Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17761>

- Banco Mundial (2020). *Impactos de la crisis del Covid-19 en la educación y respuestas de política en Colombia*. Colombia. Grupo Banco Mundial. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/641601599665038137-0090022020/original/ColombiaCOVIDeducationfinal.pdf>
- Baptista, P., Almazán, A., Loeza, C., López, V. y Cárdenas, J. (2020). Encuesta nacional a docentes ante el Covid-19. Retos para la educación a distancia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, L(Esp.), pp. 41-88. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.96>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), pp. 1-11. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100/3116>
- Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de literatura. *Revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 19(1), 140-163. <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>
- Campos, J. (2019). *Cómo hacer un trabajo final de graduación. Lineamientos para la Escuela de Ciencias de la Educación*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Campos, J. y Madriz, L. (2017). *Investigación – Acción en contextos educativos*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Carrera, R. (2017). *Teoría de la Educación. Innovaciones en un mundo cambiante*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- CEPAL-UNESCO (2020). *La educación en tiempos de pandemia de Covid-19*. CEPAL [PDF].

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45904/S2000510_es.pdf

Cerdan, P., Zavala, F., Suarez, J., Guallar, S., Arboleda, A., Vergara, S. y De La Cadena, S. (2020). Impactos de la Crisis del Covid-19 en la Educación y Respuesta de Política en Colombia. Informe Banco Mundial.

<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/461641598291954248/impactos-de-la-crisis-del-covid-19-en-la-educacion-y-respuestas-de-politica-en-colombia>

Cevallos, A., Mena, P. y Reyes, E. (2021). Salud mental docente en tiempos de pandemia por covid-19 teacher mental health in times of covid-19 pandemic. *Investigación & Desarrollo*, 14(1), pp. 134-140.

<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/dide/article/view/1334>

Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 20(2), pp. 150-161.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.

Cortés, J. (2021). El estrés docente en tiempos de pandemia. *Dilemas contemp. educ. política valores*, 8(1).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000300006

Daros, W. (1997). *El entorno social y la escuela*. Editorial Artemisa Rosario.

<https://williamdaros.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/07/daros-w-r-el-entorno-social-y-la-escuela.pdf>

Díaz, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Pol. Con.* 6(3), 2393-2416.

- Díaz, T. y Alemán, A. (2008). La educación como factor de desarrollo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 23, pp. 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf>
- Escalante, A. y Ramírez, A. (2022). Los efectos del Covid-19 para las mujeres en América Latina y el Caribe. *Revista Relaciones Internacionales*, 95(2), 39-61. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ri/v95n2/2215-4582-ri-95-02-31.pdf>
- Fernández, L. (2019). *Evaluación de los factores de riesgos psicosociales en docentes de I y II ciclo en los centros educativos del distrito San Rafael de Guatuso, provincia de Alajuela en el año 2019*. [Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente]. Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/23cdcb33-3235-4e99-b366-eed377cc3e3c/content>
- Gamboa, M. (2017). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2(5), pp. 1-32. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/427/443/>
- Gervacio, H. y Castillo, B. (2021). Impactos socioemocionales, estrategias y retos docentes en el nivel medio superior durante el confinamiento por Covid-19. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), 1-31. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v12n24/2007-7467-ride-12-24-e010.pdf>
- Ghiglione, F. (2020). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Revista Ciencias Administrativas*, (18), pp. 87-93.
- Gil, A. (2017). *Estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente en la I. E. "Bruning College" de Chiclayo 2016*. [Tesis para optar por el grado de maestra en Ciencias de la Educación con mención en gestión educativa]. Universidad Señor de Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7064/Gil%20Camos%20Ana%20Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, D., Pérez, M. y Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 25(2), 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>

Gómez, M. (2016). *Elementos de estadística descriptiva*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández, G. y Fernández, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*, 9(1), 69-86.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.

Hernández, T., Obando, K., Pérez, C. y Quesada, X. (2023). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional del Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Rev. Gestión de la Educación*, 3(1), 23-53.

Hincapie, J. (2013). *Gestión de la crisis y del cambio. Estudio de caso de una institución educativa del suroeste Antioqueño: 2011-2012*. [Tesis de grado para optar por el título de Magister en Educación]. Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/9291e4c6-8364-401f-945c-052635a19ff9/content>

Hitt, Porter (2006). *Administración*. Primera Edición. México D.F.:Prentice Hall.

Jabif, L. (2011). *El rol del directivo*. UNESCO. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <https://docplayer.es/15111591-El-rol-del-directivo-liliana-jabif.html>

- Jiménez, C. (2006). *Administración y Planificación Como Procesos, la (fascículo 2)* (Vol. 2). San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Jiménez, F. (2021). La gestión educativa en situación de confinamiento en Costa Rica. En Editor (Eds.), *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica* (pp. 97-113). EDO- SERVEIS – Universitat Autònoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2020/236704/Informe_RedAGE2020.pdf
- Linzán, E. y Meza, H. (2021). Estrés laboral: afectaciones en las familias del personal sanitario del Centro de Salud Santa Ana. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(Edición Especial), pp. 135-146.
- Lepeley, M. (2018). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. México D.F.: McGraw Hill. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Teresa-Lepeley/publication/44517745_Gestion_y_calidad_en_educacion_un_modelo_de_evaluacion_Maria_Teresa_Lepeley/links/5ac7a7b94585151e80a3b389/Gestion-y-calidad-en-educacion-un-modelo-de-evaluacion-Maria-Teresa-Lepeley.pdf
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Educare*, 11(39), pp. 584-604. <https://ve.scielo.org/pdf/edu/v11n39/art03.pdf>
- López, J., López, J. y Falconi, L. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*, (julio-setiembre 2018), 1-15.
- Loreto, M. (2020). Educación como disciplina y como objeto de estudio: aportes para un debate. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 201-211. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592020000100201

- Madrigal, L. (04 de febrero del 2021). 487.675 personas terminaron el 2020 sin trabajo; tasa de desempleo cerró en 20%. *Delfino*.
<https://delfino.cr/2021/02/487-675-personas-terminaron-el-2020-sin-trabajo-tasa-de-desempleo-cerro-en-20>
- Madriz, F. (2003). La administración educativa y su fundamento epistemológico. *Revista educación*, 27(1), pp. 9-16.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigaciones*, 88(40), pp. 148-165.
<https://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. México D.F.: Red Tercer Milenio.
- Marcano, I. y Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(24), pp. 221-243.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29003405.pdf>
- Menghi, M. S. (2015). *Recursos psicosociales y manejo del estrés en docentes [en línea]*. [Tesis de Doctorado en Psicología]. Universidad Católica Argentina.
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=tesis&d=recursos-psicosociales-manejo-estres>
- Monester, M. (2018). Mejoramiento del currículo desde la Administración Educativa por medio de la integración de una herramienta tecnológica en el desarrollo de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de las Ciencias Naturales en décimo nivel del Liceo San Andrés de León Cortés. [Proyecto de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración educativa]. Universidad Estatal a Distancia.
<https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1811/Mejoramiento%20del%20Currículo%20desde%20la%20Administración%20Educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mora, K y Castillo, S. (2020). *Evaluación de la exposición a factores de riesgo psicosociales laborales y su asociación con la ansiedad y la depresión en la población trabajadora de dos Colegio técnicos profesionales en Costa Rica*. [Trabajo Final de Graduación presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente]. Universidad Técnica Nacional.
<https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2c6a24bf-8d87-42a5-84fa-f4af9e1370f2/content>
- Morera, A., Rojas, G. y Castro, E. (2018). *La educación emocional en el personal docente: una estrategia de formación permanente*. Ministerio de Educación Pública. Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.
https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/publicaciones/educacion_emocional_docente_2018.pdf
- Muñoz, P. (1999). *La gestión administrativa de las directoras de centros educativos preescolares y sus necesidades de formación en el área de la administración educativa*. [Informe de Investigación de la Maestría en Educación con mención en Administración de Empresas]. Universidad de Costa Rica.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/901/1/18824.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Palacios, A. y Sánchez, N. (2020). *Guía de salud ocupacional y apoyo psicosocial en el ámbito laboral en el marco de la emergencia sanitaria por la pandemia del Covid-19*. Consejo de Salud Ocupacional, Ministerio de Salud, Costa Rica.
https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/00%20OGUIA%20SALUD%20OCUPACIONAL%20COVID19.pdf

- Parra, A. (2023). Comunicación corporativa digital para el fortalecimiento de la identidad organizacional en el ciberespacio. *Revista Investigación de ADEN*, 2(1), 42-55.
https://www.researchgate.net/publication/374254050_Comunicacion_corporativa_digital_para_el_fortalecimiento_de_la_identidad_organizacional_en_el_ciberespacio
- Oliva, H. (2020). *La educación en tiempos de pandemia: visión desde la gestión de la educación superior*. Universidad de Guadalajara [PDF].
https://www.researchgate.net/profile/Herberth-Alexander-Oliva/publication/340270478_La_Educacion_en_tiempos_de_pandemias_vision_desde_la_gestion_de_la_educacion_superior/links/5e8139f292851cae4ac9bf8/La-Educacion-en-tiempos-de-pandemias-vision-desde-la-gestion-de-la-educacion-superior.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *La prevención del estrés en el trabajo. Lista de puntos de comprobación*. Ginebra: OIT.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_251057.pdf
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2021). *Guía para la mejora del estrés laboral*. Estándares OISS de Seguridad y Salud en el Trabajo.
<https://oiss.org/wp-content/uploads/2021/12/EOSyS-14-Estreslaboralv3.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (29 de junio de 2020). Cronología de la respuesta de la OMS a la covid-19. OMS. [Sitio Web].
<https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Organización Mundial de la Salud. (23 de febrero de 2023). Estrés. OMS. [Sitio Web]. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Peña, D., Sánchez, M. y Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista RECIMUNDO*, 2588-073X, pp. 120-131
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/1626/2085/>

- Peralta, M., Horna, E., Horna, E. y Heredia, F. (2023). Gestión administrative en unidades de gestión educativa: una revisión literario. *Revista Educación*, 47(1), pp. 1-12. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v47n1/2215-2644-edu-47-01-00663.pdf>
- Pride, W., Hughes, R. y Kapoor, J. (2015). *Introducción a los negocios*. México D.F.: CENGACE Learning,
- Real Academia Española. (2024). Definición de factor. [Sitio web]. <https://dle.rae.es/factor>
- Reyes, E., Rojas, I. y Camacho, T. (2021). *Desgaste profesional en el personal de un centro educativo de secundaria en Guanacaste, Costa Rica*. [Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente]. Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/6945686b-f08b-4f41-83a5-aafc45aa667c/content>
- Ribeiro, B., Scorsolini-Comin, F. y Dalri, R. (2020). Ser docente en el contexto de la pandemia de COVID-19: reflexiones sobre la salud mental. *Index de Enfermería*, 29(3), 137-141. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962020000200008&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe,
- Rodríguez, J., Guevara, A. y Viramontes, E. (2017). Síndrome de burnout en docentes. *Revista de investigación educativa de la rediech*, 8(14), pp. 45-67. <https://www.redalyc.org/journal/5216/521653267015/html/#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20laboral%20se%20ha,capacidad%20del%20individuo%20para%20enfrentarlas>.

- Rojas, M. (2021). *Análisis de los factores: estrés laboral, procesos de comunicación, trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones por parte del gestor de la Escuela Santa Cruz de Turrialba*. [Trabajo Final de Investigación para optar por la Maestría Profesional en Administración Educativa]. Universidad de Costa Rica. <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/83544/ANALISIS%20DE%20LOS%20FACTORES%20ESTR%c3%89S%20LABORAL%2c%20PROCESOS%20DE%20COMUNICACI%c3%93N%2c%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20POR%20PARTE%20DEL%20GESTOR%20DE%20LA%20ESCUELA%20SANTA%20CRUZ%20DE%20TURRIALBA..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/143.pdf>
- Saldarriaga, J. (2014). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. *Revista Ágora U.S.B.*, 14(1), pp. 223-237. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312014000100011
- Sanabria, M. (2019). *Cambio Organizacional*. . San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Sánchez, C., Salgado, G., Hernández, M. (2024). Competencias socioemocionales y su relación con la percepción del estrés en estudiantes de la Escuela Normal Superior de México. *Revista actualidades Investigativas en Educación*, 24(1), pp. 1-20.
- Sánchez, J. (2010). Estrés laboral. *Rev. Hidrogénesis*, 8(2), pp. 55-63. <https://www.binasss.sa.cr/opac-ms/media/digitales/Estr%C3%A9s%20laboral.pdf>

- Solano, S. (2022). *Estrés laboral en profesionales del área de educación del circuito cero uno de la dirección regional de educación de occidente: evaluación y guía recomendativa*. [tesis para optar al grado de licenciatura en psicología]. Universidad de Costa Rica.
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/88021/Tesis%20Estres%20Laboral-Sof%C3%ADa%20Solano%20Salas%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Téllez, L. (2021). *Salud mental en el ámbito laboral docente y directivo en tiempos de pandemia*. [Tesis para optar por el grado de maestría en especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo]. Universidad Ecci, Bogotá, Colombia.
<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1078/Trabajo%20de%20Ogrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torrejón, M. (2020). Directivos escolares en contexto de pandemia. Liderazgo Educativo, Facultad de Educación, Universidad de Chile. [Sitio Web].
<https://liderazgoeducativo.udp.cl/directivos-escolares-en-contexto-de-pandemia/>
- Torres, C. (2022). Medio ambiente laboral como factor estresante en docentes universitarios de postgrado de la carrera de Ciencias de la Educación – Gestión 2020. *Edu. Sup. Rev. Cient. Ciepies*, 9(2), pp. 81-90.
http://www.scielo.org.bo/pdf/escepies/v9n2/v9n2_a07.pdf
- Touriñan, J. (2017). El concepto de educación. Carácter, sentido pedagógico, significado y orientación formativa temporal. *Revista Virtual Redipe*, 6(12), pp. 1-42. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7528193.pdf>
- Villarreal, R. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los

procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), pp. 1-5. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2717>

Velasquéz, V. (2022). *Fuentes desencadenantes de estrés laboral en docentes de la Institución Educativa Distrital el Salitre De Suba*. [Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo]. Escuela Colombiana de Carreras Industriales. <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1056/Trabajo%20de%200grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verduzco, R., García, C. y Mercado, S. (2018). El estrés en el entorno laboral. Revisión genérica desde la teoría. *Rev. CULCyT*, 15(64), pp. 31-42. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7188504.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz Harold. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México D.F.: McGraw Hill Education.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista al personal docente

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE

Estimado participante:

La siguiente entrevista tiene como finalidad obtener datos para analizar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia covid-19, trabajo final de investigación para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa. Toda la información que usted brinde será de uso académico y estrictamente confidencial, por lo que los datos aportados serán utilizados por el entrevistador. De manera muy respetuosa, se solicita responda con la mayor sinceridad posible.

¡Muchas gracias por su colaboración!

I Parte. Datos generales del participante.

| | |
|---|---------------------------------|
| Nombre: | |
| Fecha: | |
| Puesto que desempeña: | |
| Tipo de nombramiento: | () propiedad () interino |
| Tiempo de laborar en la institución: | |

II Parte. Factores que generan afectaciones socioemocionales debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia covid-19.

2.1 Factores familiares

Marcar con (x) aquellos “detonantes que generan limitaciones, complejidades, retos o necesidades en el desarrollo socio afectivo” de su persona como docente.

_____ Convivir con toda la familia.

_____ Reducción del ingreso económico familiar

_____ Ausencia de internet de alta capacidad

- _____ Ausencia de un espacio adecuado para trabajar
- _____ Combinar tareas familiares con las laborales
- _____ Tiempo reducido
- _____ Alguna otra que considere _____

2. Con el inicio de la pandemia en el año 2020, ¿Cuáles fueron los principales cambios que vivió a nivel familiar?

3. ¿Considera que los cambios afectaron su estado socioemocional?

4. ¿Cómo se sintió a nivel emocional durante la pandemia?

5. ¿Considera que su estabilidad económica se vio afectada debido a la pandemia?

6. ¿Considera que los cambios a nivel familiar vividos durante la pandemia afectaron su desempeño laboral? ¿Por qué?

2.2 Factores laborales

Seleccione marcando con una equis (x) en la casilla que indique las situaciones vividas por usted a nivel laboral durante la pandemia.

| Factores laborales que generaron afectaciones socioemocionales durante la pandemia | Si | No |
|---|----|----|
| Desconocimiento de herramientas tecnológicas. | | |
| Preocupación por el nombramiento. | | |
| Cambios en proceso de mediación pedagógica. | | |
| Poca conexión de los estudiantes. | | |
| Exigencia laboral | | |
| Sobrecarga laboral | | |
| Plazos por cumplir | | |
| Poca comunicación con la dirección | | |
| Poca comunicación con los compañeros docentes | | |
| Aumento de carga laboral | | |
| Nombramientos vencidos | | |
| Directrices confusas | | |
| Cambios drásticos de horario | | |
| Exceso de información y constante cambio por parte del MEP | | |
| Exceso de información sobre el covid-19 | | |
| Intercambio de información por medios informales como Whastapp | | |
| Incertidumbre por recibir el salario | | |
| Otro : | | |

2.3 Factores en la relación docente-estudiante

Seleccione con una (x) los factores que considera afectaron su estado socioemocional.

_____ Poca comunicación con los estudiantes

_____ Cambio de metodología

_____ Revisar GTA incompletas o plagiadas

- _____ Desinterés de los estudiantes
- _____ Desconocimiento de herramientas tecnológicas
- _____ Cambios en el proceso de mediación pedagógica
- _____ Poca conexión de los estudiantes
- _____ Sentimientos de frustración
- _____ Plazos por cumplir
- _____ Desvinculación del proceso educativo
- _____ otro. _____

7. En el año 2020, con el inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron los principales cambios que enfrentó en el ámbito laboral?

8. ¿Considera que los cambios en el ámbito laboral afectaron su estado emocional de alguna manera? Explique.

9. Desde que se han dado los cambios programáticos por la pandemia, le ha causado preocupaciones el tipo de horario que se le asigne.

10. ¿Durante el 2020 e inicios del 2021 qué aspectos laborales, sociales y emocionales le provocaban preocupación?

11. ¿Los cambios de horario que se generaron para el 2021 le causaron preocupación?

12 ¿Con qué recurso tecnológico cuenta para desarrollar su mediación pedagógica?
¿Lo adquirió recientemente?

13. ¿Ha indagado en el uso de herramientas tecnológicas y uso de aplicaciones?
¿Esto le ha generado estrés? ¿Le ha facilitado su labor?

14. Migrar de la educación presencial a la educación a distancia y luego a la educación combinada fue un proceso rápido. ¿Podría comentar cómo fue su experiencia a nivel socioemocional al enfrentarse ante este proceso?

III Parte. Acciones implementadas en el I.E.G.B Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

1. ¿Considera que la administración del IEGB se ha preocupado por su bienestar emocional?

2. ¿Considera que la administración ha tratado de disminuir la carga de trabajo? Brinde un ejemplo

3. ¿Ha recibido las herramientas tecnológicas como equipo físico e internet para cumplir con sus labores docentes? Especifique

4. ¿Ha recibido capacitación sobre el uso de aplicaciones como mediación pedagógica? Especifique

5. Escriba las acciones que usted considera se han realizado en el 2020-2021 que contribuyeron a disminuir la ansiedad, el estrés y la frustración que se generó con la transformación del contexto educativo.

6. Si usted fuera el gestor de este centro educativo, ¿Qué acciones realizaría para mitigar las afectaciones socioemocionales causadas en el personal docente por la condición de pandemia covid-19?

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo B. Entrevista al director

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

La siguiente entrevista tiene la finalidad de obtener datos para la realización del análisis de las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia covid-19, trabajo final para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa. Toda la información que usted brinde será de uso exclusivamente académico y estrictamente confidencial, por lo que los datos aportados serán revisados solamente por el entrevistador, de manera muy respetuosa, se le solicita que responda con la mayor sinceridad posible. ¡Muchas gracias por su colaboración!

I Parte. Datos generales del participante.

Tiempo de laborar en IEGB Limón 2000 _____

Puesto _____ Tipo de nombramiento _____

Categoría _____

II Parte. Factores que generan afectaciones socioemocionales debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia covid-19.

2.1 Factores familiares que generan afectaciones socioemocionales en el personal del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

Como administradora del centro educativo durante el 2021, logró reconocer dentro del personal docente factores “detonantes que generaron limitaciones, complejidades, retos o necesidades en el desarrollo socioafectivo” debido a la situación de pandemia.

Marque con (x) aquellos que logró identificar:

- _____ Dificultad para convivir con toda la familia.
- _____ Reducción del ingreso económico familiar
- _____ Ausencia de internet de alta capacidad en el hogar
- _____ Ausencia de un espacio adecuado para trabajar
- _____ Dificultad para combinar tareas familiares con las laborales
- _____ Tiempo reducido para descansar o esparcimiento
- _____ Problemas familiares

2. Con el inicio de la pandemia en el año 2020, ¿Cuáles considera que fueron los principales cambios que vivió el personal docente del IEGB a nivel familiar?

3. ¿Cómo considera usted que esos cambios afectaron el estado socioemocional del personal docente?

4. ¿Cómo considera que se sintió el personal docente a nivel emocional durante la pandemia?

5. ¿Considera usted que la estabilidad económica del personal docente del IEGB se vio afectada debido a la pandemia?

6. ¿Considera usted que los cambios a nivel familiar vividos por el personal docente durante la pandemia afectaron su desempeño laboral? ¿Por qué?

2.2 Factores laborales que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

Como administradora del IEGB, ¿Cuáles factores laborales considera que afectan socioemocionalmente al personal docente?

Seleccione los que considere marcando con una equis (x) en la casilla

| Factores laborales que generaron afectaciones socioemocionales durante la pandemia | Si | No |
|---|----|----|
| Desconocimiento de herramientas tecnológicas. | | |
| Preocupación a nivel de nombramientos. | | |
| Cambios en proceso de mediación pedagógica. | | |
| Poca conexión de los estudiantes. | | |
| Sentimiento de frustración | | |
| Exigencia laboral | | |
| Sobrecarga laboral | | |
| Plazos por cumplir | | |
| Poca comunicación con la dirección | | |
| Poca comunicación con los compañeros docentes | | |
| Aumento de carga laboral | | |
| Nombramientos vencidos | | |
| Directrices confusas | | |
| Cambios drásticos de horario | | |
| Exceso de información y constante cambio por parte del MEP | | |

| | | |
|--|--|--|
| Exceso de información sobre el covid-19 | | |
| Intercambio de información por medios informales como WhatsApp | | |
| Incertidumbre por recibir el salario | | |

2.3 Factores en la relación docente-estudiante que generan afectaciones socioemocionales en el personal docente del IEGB Limón 2000 debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

Como administradora, cuales factores asociados a la relación docente-discente considera usted le afectaron al personal docente del IEGB en el aspecto socioemocional.

Seleccione con una (x) los que considere:

- Poca comunicación con los estudiantes
- Cambio de metodología
- Revisar GTA incompletas o plagiadas
- Desinterés de los estudiantes
- Desconocimiento de herramientas tecnológicas
- Cambios en el proceso de mediación pedagógica
- Poca conexión de los estudiantes
- Sentimientos de frustración
- Plazos por cumplir
- Desvinculación del proceso educativo

7. En el año 2020, con el inicio de la pandemia ¿Cuáles considera que fueron los principales cambios que enfrento el personal docente en el ámbito laboral?

8. ¿Considera que los cambios vividos en el ámbito laboral afectaron el estado emocional del personal docente de alguna manera?

9. Desde que se han dado los cambios programáticos por la pandemia, ¿Considera que se ha generado en el personal docente preocupaciones por los cambios de horarios y modalidades?

10. Durante el 2020 e inicios del 2021, ¿Qué aspectos laborales, sociales y emocionales considera le provocan preocupación al personal docente?

12 ¿Sabe usted con qué recursos tecnológicos cuenta el personal docente para desarrollar su mediación pedagógica? ¿Podría dar algunos ejemplos?

13. ¿Ha indagado si el uso de herramientas tecnológicas y uso de aplicaciones le ha generado estrés o ha facilitado la labor del personal docente?

14. Migrar de la educación presencial a la educación a distancia y luego a la educación combinada fue un proceso rápido. ¿Podría comentar cuál considera fue la experiencia a nivel socioemocional del personal docente al enfrentarse ante este proceso?

III Parte. Acciones implementadas en el I.E.G.B Limón 2000 para mitigar las afectaciones socioemocionales en el personal docente debido a la transformación del contexto educativo ante la pandemia COVID-19.

1. ¿Cómo administradora del centro educativo, considera que la administración del IEGB se ha preocupado por el bienestar emocional del personal docente?

2. ¿Considera que la administración ha tratado de disminuir la carga de trabajo del personal docente? Brinde un ejemplo

3. ¿La administración ha brindado al personal docente las herramientas tecnológicas como equipo físico e internet para cumplir con sus labores dentro de la institución? Especifique con un ejemplo

3. ¿Ha recibido capacitación sobre el uso de aplicaciones como mediación pedagógica? Especifique

4. Escriba las acciones que usted considera que se realizaron por parte de la administración en el 2021 que contribuyeron a disminuir la ansiedad, el estrés y la frustración que se generó con la transformación del contexto educativo.

5. Como administradora del centro educativo ¿Qué acciones realizaría para mitigar las afectaciones socioemocionales causadas en el personal docente por la condición de pandemia covid-19?

¡Muchas gracias por su participación!