

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DESDE LA GESTIÓN DE ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN
ATENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL PARA FAVORECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA JORGE DEBRAVO PROVOCADO POR LA
COVID-19

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

LUIS ÁNGEL AZOFEIFA FONSECA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2024

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Presentación.....	1
1.2 Antecedentes contextuales.....	1
1.3 Justificación del problema por investigar.....	3
1.4 Objetivos.....	8
1.5 Referente contextual.....	9
CAPÍTULO II.....	11
ESTADO DEL ARTE.....	11
2.1 Presentación.....	11
2.2 Estudios nacionales.....	11
2.3 Estudios internacionales.....	20
2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio.....	25
CAPÍTULO III.....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
3.1 Presentación.....	26
3.2 Educación.....	26
3.3 Calidad de la educación.....	27
3.4 Administración.....	31
3.5 Administración de la educación.....	32
3.6 Gestión.....	34
3.7 Gestión de la educación.....	35
3.8 Estrategias de gestión.....	36
3.9 Clima organizacional.....	37
3.10 Asertividad.....	39
3.11 Comunicación.....	40
3.12 Comunicación asertiva.....	41
3.14 Estrés laboral.....	42
CAPÍTULO IV.....	45
MARCO METODOLÓGICO.....	45
4.1 Presentación.....	45
4.2 Enfoque de investigación.....	45
4.3 Tipo de investigación.....	46
4.4 Sujetos participantes.....	46
4.5 Técnicas de recopilación de la información.....	47
4.6 Operacionalización de objetivos.....	48
4.7 Recopilación de datos.....	53
4.8 Alcances y limitaciones.....	53

CAPÍTULO V	54
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	54
5.1 Presentación	54
Subcategoría 1.1 Articulación de Recursos disponibles en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral.	54
Subcategoría 1.2. Acciones para abordar el estrés laboral.	57
Subcategoría 1.3. Acciones que se organizan para abordar el estrés laboral.	60
Subcategoría 1.4. Acciones eficaces para abordar el estrés laboral.	63
Subcategoría 2.1. Efecto producido por las estrategias implementadas.	66
Subcategoría 3.1 Factores de gestión para aplicar acciones.	70
Subcategoría 3.2. Factores de gestión para organizar acciones.	72
Subcategoría 3.3 Factores de gestión para implementar acciones.	75
CAPÍTULO VI	78
CONCLUSIONES	78
C- Acciones que se organizan para abordar el estrés laboral.	78
CAPÍTULO VII	82
PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO	82
7.1 Justificación	82
7.2 Objetivos	83
Objetivo General	83
Objetivos Específicos	83
7.3 Referentes teóricos	83
7.4 Desarrollo de la Propuesta	87
Etapa 1. Conociendo mi personal	88
Etapa 2. Reorganización de funciones	89
Etapa 3. Capacitación sobre el manejo del estrés	90
Etapa 4. Incluyendo a la comunidad	91
7.5 Instrumentos necesarios para el desarrollo de la propuesta	91
7.6 Viabilidad de la propuesta	95
REFERENCIAS	97
ANEXOS	102

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar mis metas, por darme lo necesario en la vida para desarrollar mi aprendizaje y de esta retribuirlo a otras personas.

Dedico este trabajo a mi madre que en todo momento estuvo acompañándome, motivándome a lograr mis metas. Desde siempre fue el ser humano que con su amor y esfuerzo desarrolló en mí el deseo por aprender y autorrealizarme. Siguen resonando tus consejos, y palabras: “Mi amor tú puedes”, solo ella hizo en mí una persona persistente.

Seguirás teniendo mi admiración, respeto y amor. Gracias, madre por ser la luz en mi vida, por guiarme al camino correcto, a valorar y esforzarme para lograr mis sueños.

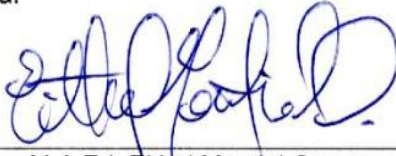
Para mi Ángel.

AGRADECIMIENTOS

Todo el trabajo realizado es gracias a Dios, que me ha dado la fortaleza para lograr este proyecto. Le agradezco a mi familia por ser parte de mi crecimiento profesional. Agradezco a todos los profesores de a maestría en general, que han compartido sus conocimientos. Finalmente agradezco a las personas que integran el Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación.

HOJA DE APROBACIÓN

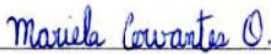
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.



M.A.Ed. Eithel Montiel Ortega
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.A.Ed Marco Alvarado Barboza.
Profesora Guía



M.A.Ed Mariela Cervantes Obando.
Lectora



Dr. Víctor Orozco Delgado
Lector



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



Lic. Luis Ángel Azofeifa Fonseca.
Sustentante

RESUMEN

El estrés laboral representa una problemática grande entre los docentes de los centros educativos, esta situación creció durante la pandemia COVID-19, por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo: Analizar desde la gestión las estrategias implementadas en la atención del estrés laboral para favorecer la salud mental y el clima organizacional en la Escuela Jorge Debravo provocada por la COVID-19. Para alcanzar el objetivo se utilizó como metodología el estudio de caso, con un enfoque cualitativo. Los sujetos participantes son parte del personal docente y administrativo de la institución donde se realizó la investigación, lo que llevo como principales conclusiones:

En cuanto a la articulación de recursos disponibles en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral, los comités institucionales son los encargados en administrar estos, lo complicado de emplear las herramientas disponibles es el poco tiempo para realizar acciones para trabajar el estrés laboral que podrían sufrir algunos docentes y administrativos de la Escuela Jorge Debravo. Existen recursos limitados disponibles específicamente para abordar el estrés laboral, esto porque muchas personas siguen minimizando dicha problemática, no obstante, al mismo tiempo son conscientes de que sufren sobrecargas laborales, malas relaciones entre compañeros de trabajo, problemas con estudiantes, entre otros.

En cuanto a las dificultades para aplicar acciones, se evidencia que existen algunos factores de gestión no muy óptimos para aplicar acciones que aborden el estrés laboral, la sobrecarga laboral, poco interés de la administración, poca comunicación asertiva, la ausencia de recursos y el mal trato interpersonal, sin embargo, la poca disponibilidad de tiempo es la mayor complicación según las personas entrevistadas. Lo cierto es que no existen estrategias, ni espacios para afrontar esta problemática o por lo menos para que sus colaboradores puedan exponer sus emociones en cuanto a sus cargos laborales y a cualquier otra situación que en este centro educativo pueda provocar sensación de estrés laboral.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Recursos disponibles para abordar el estrés laboral.</i>	53
Figura 2. <i>Acciones para abordar el estrés laboral.</i>	56
Figura 3. <i>Acciones que se organizan para abordar el estrés laboral.</i>	59
Figura 4. <i>Acciones eficaces para abordar el estrés laboral.</i>	62
Figura 5. <i>Efecto producido por las estrategias implementadas.</i>	65
Figura 6. <i>Factores de gestión para abordar acciones.</i>	68
Figura 7. <i>Factores de gestión para organizar acciones.</i>	71
Figura 8. <i>Factores de gestión para implementar acciones.</i>	74
Figura 9 <i>Desarrollo de la propuesta.</i>	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estrategias en atención del estrés laboral desde la gestión	46
Tabla 2 Impacto de las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral en relación con el clima organizacional	48
Tabla 3 Limitaciones para implementar las estrategias de gestión que abordan el estrés laboral.....	50

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

La presente investigación se basa en el análisis de las estrategias implementadas para la atención del estrés laboral provocado por el COVID-19, para favorecer el clima organizacional en la Escuela Jorge Debravo de la Dirección Regional Central, del circuito 05, provocado por la COVID-19. En este capítulo se muestran algunos antecedentes internacionales con respecto a las consecuencias en el ámbito educativo a raíz de la COVID.19. También trata la justificación del problema por investigar orientada a la importancia que tiene este trabajo para las comunidades educativas orientando a las nuevas necesidades y expectativas que surgen desde el año 2019 hasta la fecha actual.

1.2 Antecedentes contextuales

A nivel internacional se encuentran varios estudios que muestran tanto diferentes estrategias como consecuencias a nivel educativo que se han desarrollado a partir de la pandemia COVID-19.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) realizó un informe en el 2020 sobre los cambios en el sector educativo de algunos países latinoamericanos. En este artículo se ahondó en las medidas educativas durante la crisis generada por la pandemia COVID-19, como la continuidad de los procesos de aprendizaje y su impacto curricular.

En las instituciones educativas se tuvieron que desarrollar estrategias que fomentaran el desarrollo educativo en sus estudiantes, ocasionando situaciones complejas en el personal de estas. Como lo sugiere la CEPAL (2020), el profesorado y el personal educativo en su conjunto han sido actores fundamentales en la respuesta a la pandemia de COVID-19 y han

debido responder a una serie de demandas emergentes de diverso orden durante la crisis socio sanitaria. La mayoría del magisterio no solo ha debido replanificar y adaptar los procesos educativos, lo que incluye ajustes de metodología, reorganización curricular, diseño de materiales y diversificación de los medios, formatos y plataformas de trabajo, entre otros aspectos, sino que también ha debido colaborar en actividades orientadas a asegurar condiciones de seguridad material de las y los estudiantes y sus familias, como la distribución de alimentos, productos sanitarios y materiales escolares, entre otros. El profesorado y el personal educativo ha debido enfrentar las demandas de apoyo socioemocional y de salud mental de las y los estudiantes y sus familias, dimensión que ha cobrado creciente relevancia durante la pandemia. (p. 10).

En relación con lo externado por Robinet y Pérez (2020), desarrollaron un artículo que tiene como objetivo conocer y analizar los niveles de estrés en los docentes producido por la pandemia COVID-19, en donde se identifica al estrés laboral como un fenómeno que es respuesta a la pandemia. Este artículo se basó en la revisión de estudios y análisis de artículos científicos que investigan el estrés docente. Según Robinet y Pérez (2020), "La situación pandemia ha generado cambios en el sistema educativo mundial y la está perjudicando". (p. 642)

Igualmente, según lo expuesto por Díaz (2020), el impacto que causó la pandemia COVID-19 en el sector de educación, analizando cómo sufrió el clima laboral en la Institución Educativa Técnica Pedro Pabón Parga en el Carmen de Apicalú, en Colombia, identificando nuevas estrategias para desarrollar el aprendizaje contrarrestando los efectos y consecuencias de la pandemia.

Finalmente, la sobrecarga laboral ha generado estrés afectando el placer por el trabajo; Cortéz et al., (2021), explican que la sobrecarga laboral que presentan los docentes en el contexto actual, marcado por la pandemia COVID-19, donde evidencia que esta sobrecarga laboral puede generar estados de estrés, afectando la satisfacción laboral. En esta investigación se utilizaron diferentes instrumentos para medir estadísticamente la relación entre satisfacción laboral y

estrés, concluyendo que los docentes muestran cansancio emocional, pérdida de sensibilidad y empatía, deterioro de sus capacidades sociales y laborales y sentimiento de fracaso. En este artículo se sugiere desarrollar factores de protección para prevenir la angustia emocional de los profesores.

1.3 Justificación del problema por investigar

Debido a la pandemia COVID-19 se han presentado muchos cambios en las instituciones educativas, provocando el aumento del estrés y la ansiedad en la comunidad educativa. La propuesta surgió del interés y la necesidad de analizar las causas que han provocado que algunos docentes se encuentren con tensión y ansiedad desde el inicio de la pandemia. Al cambiar la modalidad en la educación y modificar la gestión curricular se tuvo un impacto en la salud física y mental, reduciendo en muchos casos la productividad.

El clima organizacional abarca todo el ambiente laboral dentro de la institución en sus distintas áreas, pues es donde laboran un conjunto de personas con diferentes formas de afrontar la presión, así como los problemas y expectativas personales, Chiavenato (2000) dice: “el concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento” (p.120). La importancia de valorar el clima organizacional en los centros educativos permite identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores, por ende un óptimo clima organizacional fomenta la satisfacción y percepción de las personas que laboran en dicha institución dando paso al sentido de pertenencia, desarrollando la actitud y mejoría del desempeño laboral.

La educación ha sido concebida como uno de los pilares fundamentales que ha impulsado el desarrollo de Costa Rica; dentro de este marco, se contempla como un derecho al que toda persona debe tener acceso, en especial los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Así lo afirma Marín (2010), al mencionar que: “el derecho inalienable a una educación de calidad para todos ha sido una

aspiración histórica de los costarricenses” (p. 88). Sin embargo, el éxito del sistema educativo y la calidad de la educación que brinda dependen, en parte, de las condiciones laborales de los formadores.

El trabajo de los docentes durante la pandemia COVID-19 fue de suma importancia para lograr transmitir el aprendizaje a muchos estudiantes en todo el mundo, es por esto que la UNESCO (2019) menciona que: “los docentes representan una de las fuerzas más sólidas e influyentes con miras a garantizar la equidad, el acceso y la calidad de la educación. Ellos son la clave del desarrollo mundial sostenible”.

Dicha afirmación establece que los educadores son piezas primordiales para garantizar la formación integral y holística de toda persona la cual debe responder a las necesidades que plantea la sociedad actual. No obstante, esta formación se ha visto amenazada por diversos factores que ponen en riesgo la misión – visión del modelo educativo. Cabe destacar que uno de los más influyentes ha sido la excesiva carga laboral que los docentes han estado enfrentado con el pasar de los años. Maslach y Jackson (1981) citados por Gil-Monte y García-Jueas (2008), afirman que

“El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT), desde una perspectiva psicosocial, se conceptualiza como una respuesta al estrés laboral crónico que conlleva al desarrollo de tres síntomas: a) agotamiento emocional, definido como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado; b) despersonalización, entendido como el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja; y c) baja realización personal en el trabajo, o desarrollo de procesos de devaluación del propio rol profesional”.

Uno de los problemas actuales relacionados con el trabajo en los centros educativos es el estrés laboral, el cual se puede dar por distintas situaciones o factores que afectan la salud mental y física, para poder comprender que tan impactante puede ser en una persona es importante conocer su definición:

“El estrés laboral es la reacción que puede tener un individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación. Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficientemente apoyo de sus supervisores y sus colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales”. (Leka, Griffiths y Cox. 2004)

Ahora bien, la sobrecarga de tareas, la poca capacitación ofrecida a los profesionales en educación, entre otras causas conlleva al padecimiento del estrés laboral en la persona docente. Sumado a esto, las acciones emitidas por el Ministerio de Educación Pública para la continuidad del proceso educativo, como lo es la mediación pedagógica en un proceso de nivelación, para atender la emergencia nacional provocada por el COVID-19 generó mucha preocupación, presión y estrés en todas las personas parte del proceso educativo.

La adecuada organización de un centro educativo puede disminuir el estrés de sus colaboradores, Leka, Griffiths y Cox (2004), explican que el estrés laboral puede suponer un auténtico problema para la entidad y para los trabajadores. Una adecuada gestión y la organización del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. Si un empleado sufre estrés, su jefe debería ser consciente de ello y saber cómo ayudar. Como lo expresan los autores el estrés se puede prevenir si la gestión está dispuesta a hacer los ajustes necesarios.

El estrés laboral se genera debido a diversos factores, como lo menciona Vidal citado por Flores (2020) reconoce que los trabajadores sienten estrés cuando las exigencias de su trabajo son mayores que su capacidad para hacerles frente. Además de los problemas de salud mental, los trabajadores sometidos a periodos de estrés prolongados pueden desarrollar problemas graves de salud física. (p.12). Por esta razón es indispensable identificar estos factores, para poder hacer el abordaje correcto.

Según la Política Nacional de Salud Mental (2012):

“Las investigaciones realizadas en los últimos años a nivel nacional han llamado la atención con respecto al hecho de que la Salud Mental, afecta intrínsecamente a la salud física y que la salud física afecta a la Salud Mental. En lo que se refiere a lograr un estado más completo de bienestar, ambas son inseparables.” (p.34)

Ahora bien, se debe entender que para tener una adecuada salud mental hay que encontrar un equilibrio con diferentes ámbitos de la vida; como lo es la sociedad, el ambiente, el estado biológico y el psicológico, manteniendo los niveles óptimos de salud y la funcionalidad de nuestro ser integral. Para las personas que trabajan como docentes la salud mental es indispensable; un educador transmite desde su ser integral el conocimiento a sus estudiantes. Esta importancia se refleja en la Política Nacional de Salud Mental (2012), donde expone que la Salud Mental se entiende como un proceso de bienestar y desempeño personal y colectivo caracterizado por la autorrealización, la autoestima, la autonomía, la capacidad para responder a las demandas de la vida en diversos contextos: familiares, comunitarios, académicos, laborales y disfrutar de la vida en armonía con el ambiente. (p. 34). Por todo lo anterior es tan necesario fomentar la salud mental de los colaboradores de las instituciones educativas.

La gestión curricular puede ser un factor impactante dependiendo de sus demandas, como bien se sabe la gestión curricular en sí tiene como propósito lograr los aprendizajes de calidad, en donde el gestor o gestora cumple un papel muy importante en cuanto a la organización de la educación; asimismo deberá atender diferentes problemas dentro de la institución, durante el período de la pandemia COVID-19, se han tenido que desarrollar estrategias efectivas para poder desarrollar el aprendizaje en otras condiciones, e intentar desafiar las condiciones sociales, económicas, y emocionales para seguir su proceso con la mayor normalidad que se pueda. Como lo expresa González et al., (2003), “se espera de la gestión escolar se desarrolle de la manera óptima para lograr una calidad educativa, en donde el gestor o gestora además de gestionar ejerza tareas

de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico.” (p.227). La persona gestora debe fomentar la calidad educativa desarrollando las estrategias necesarias para cumplir óptimamente con su labor.

Tanto los programas de estudios como la modalidad de impartir el aprendizaje se han visto afectados por la pandemia COVID-19, situación a la que tanto el personal como los estudiantes de las instituciones educativas no estaban preparados para enfrentar; sin embargo, se han replanteado las estrategias para buscar la efectividad en el proceso enseñanza-aprendizaje, impactando directamente a todos los miembros de la comunidad educativa.

Ante toda esta situación es de suma importancia buscar la forma de evaluar las condiciones emocionales del personal de las instituciones educativas, quienes son los formadores de vidas en la sociedad, y por ende es necesario buscar soluciones para estar con sus mayores capacidades emocionales, sociales y cognitivas para poder ofrecer calidad educativa, como lo sugiere la Política Nacional de la Salud Mental

El Ministerio de Salud (2012), define a la Salud Mental como:

“Una condición humana para el gozo de la vida en sus plenas facultades, un derecho que debe promover el estado, la comunidad, la familia y la persona. Repercute directamente sobre el comportamiento y la convivencia en armonía. Invertir en Salud Mental implica prevenir situaciones de violencia social y familiar, delincuencia, matonismo y deserción escolar, lesión de los derechos humanos, conductas de discriminación y estigma.” (p.15)

Dicho esto, es importante desde la gestión educativa conocer y aplicar estrategias en atención de la comunicación asertiva, el estrés laboral, debido a que desde antes, durante y después de la pandemia no se ha abordado este tema, provocando problemas en la salud mental de los colaboradores, además de sentimientos de abandono por la propia institución para la cual laboran, también es necesario favorecer el clima organizacional del centro educativo, ya que en los últimos años no nombran como director o directora a una persona que se queda

suficiente tiempo en la institución educativa, lo que provoca incertidumbre y poco compromiso para afrontar las situaciones que pueden estar provocando estrés laboral en el personal que labora en dicha institución.

Todo lo anterior conduce a formular interrogantes que guiarán al presente estudio:

- ¿Cuáles son las estrategias de gestión implementadas para optimizar el clima organizacional de la Escuela Jorge Debravo?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión implementadas para desarrollar la comunicación asertiva en el personal de la Escuela Jorge Debravo?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral en el personal de la Escuela Jorge Debravo?

1.4 Objetivos

Tomando en cuenta las interrogantes anteriores planteadas en la justificación, se establecen los siguientes objetivos para el estudio:

Objetivos generales:

1. Analizar desde la gestión las estrategias implementadas en la atención del estrés laboral para favorecer la salud mental y el clima organizacional en la Escuela Jorge Debravo provocada por la COVID-19.
2. Diseñar un plan de mejora en el abordaje del clima organizacional post pandemia en el centro educativo escuela Jorge de Bravo.

Objetivos específicos:

- 1.1 Identificar las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral provocado por la COVID-19 en la Escuela Jorge Debravo.
- 1.2 Describir el impacto de las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral en relación con el clima organizacional.

1.3 Determinar las limitaciones para implementar las estrategias de gestión que abordan el estrés laboral.

2.1 Diseñar desde la gestión un plan para establecer acciones que permitan mejorar el clima organizacional de la Escuela Jorge Debravo.

1.5 Referente contextual

El centro educativo se encuentra ubicado en Hatillo 8, circuito 05, dirección regional San José Central, tipo de dirección 4. A continuación se presentan datos históricos con respecto al centro educativo:

Historia de la Escuela Jorge Debravo

La escuela fue una petición del Padre de Hatillo 7, ya que había muchos niños y las escuelas estaban saturadas. Fue así, que se envió una petición al MEP y para el año de 1978 da inicios la Escuela Hatillo 6, 7, 8; nombrada así al ser el centro educativo que acogía a los niños de esas tres ciudadelas. La escuela inicia en 1978 en un terreno del INVU en un galerón, con 450 alumnos, 9 docentes, directora y conserjes. Para el año de 1979 se hace una junta pro construcción y en un terreno donado por el INVU se da inicio la construcción, el mismo ubicado en Hatillo 8. En 1980 se estrenan las nuevas instalaciones, las cuales contaban con 10 aulas.

Historia del nombre de la escuela.

En 1980 por iniciativa de la maestra Alba Sequeira de Gutiérrez, organizó un concurso para ponerle nombre a la escuela, cabe resaltar que este nombre compitió con otros como: José María Zeledón (según consta en el acta del Patronato Escolar número 3 del 13 de mayo de 1980). Una vez escogido el nombre, se envió la carta al Departamento de Nomenclatura del MEP y es para el 21 de noviembre de 1980, que se oficializa el nombre de nuestra escuela.

Personal año 2023

La Institución actualmente cuenta con 24 docentes de grado. Además, con 7 docentes que imparten materias complementarias (educación física, inglés, música, religión y computo). Cuenta además con los servicios de educación especial, con 5 docentes en esta área. Por la parte administrativa, están 3 conserjes, 3 personas de seguridad, 2 cocineros (a), 1 oficinista, 1 asistente de dirección y la directora. El personal reubicado en la escuela son 4 personas, del personal técnico docente, solamente se encuentra una bibliotecóloga, en total, la institución tiene una población total de trabajadores de 52 personas.

Estudiantes año 2023

Actualmente, la matrícula estudiantil de primero a sexto grado asciende a los 520 estudiantes aproximadamente.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1 Presentación

En esta parte del trabajo, hace referencia a aquellos trabajos de investigación que se dan a nivel nacional e internacional y que se relacionaban con el problema de estudio y que mantienen una correlación con los objetivos de investigación.

2.2 Estudios nacionales

El primer estudio consultado, *“La gestión para el abordaje de estrés laboral desde la gestión en la escuela Autum Miller durante la pandemia del COVID-19 en el año 2021”*, para optar el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa, realizado por Gamboa (2022). Su finalidad es el estudio del alarmante aumento del estrés en el ámbito educativo y particularmente en el sector educativo privado, debido a la tensión a la cual es sometido el docente frente a sus estudiantes, las exigencias del centro de trabajo y las demandas de los padres de familia, que pagar por una educación diferenciada y de mejor calidad como de la prosecución de estrategias para el realizar un “abordaje del estrés laboral desde su gestión administrativa.

Sus objetivos generales son:

- Estudio del abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller”, desde la gestión administrativa, durante la gestión administrativa, durante la pandemia COVID-19 en el año 2021.

En cuanto a sus objetivos específicos son:

- Determinar los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, producto de la pandemia del COVID-19 que son atendidos desde la gestión administrativa en el año escolar 2021

- Identificar las estrategias que utiliza el Gestor Administrativo para reducir los efectos del estrés laboral en los funcionarios de la Escuela Autum Miller.
- Describir el proceso usado por el director para generar un mejor ambiente laboral en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller en medio de la pandemia COVID-19 durante el año escolar 2021.

Esta investigación se realiza desde un enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa), basado en la recolección de datos y análisis estadístico de las estrategias gestionadas desde la administración con el propósito de atenuar el impacto del estrés laboral en medio de la pandemia, tanto en los docentes como en el personal administrativo. También se usó un análisis cualitativo que permitió una mejor interpretación de la información recibida. Se utilizó un cuestionario que contiene preguntas cerradas, que fueron respondidas con una escala de Likert para hacer las mediciones. Además se incluyó una sección de preguntas abiertas, las cuales corresponden a una técnica cualitativa, útil para conocer con mayor profundidad la perspectiva de los participantes en cuanto al tema de estudio.

La población objeto de estudio en esta investigación está compuesta por 33 colaboradores, de los cuales, 27 son docentes y 6 administrativos que conforman el equipo de trabajo de la Escuela Privada Autum Miller en el año escolar 2021, se consideran parte de la población los miembros 130 de la Junta de la institución que está compuesta por 11 miembros para un total de 44 participantes.

Algunas conclusiones son:

En relación con el objetivo propuesto para determinar los factores institucionales asociados al estrés laboral en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller durante la pandemia del COVID19 en el año 2021, se encontraron las siguientes áreas clasificados en los siguientes cuatro factores:

- a) Factores directamente relacionados con la virtualidad.
- b) Factores propios en el desempeño de sus funciones como docente o administrativo.
- c) Factores inherentes a la dinámica organizacional.

d) Factores desarrollados desde la gestión directiva del centro.

Para una mayor comprensión de los mismos, se desarrollan individualmente cada uno de ellos a continuación.

a) Factores relacionados con la virtualidad: La bimodalidad en las clases, debido a la pandemia del COVID-19, se ha convertido en un verdadero desafío y complejidad tecnológica, tanto para estudiantes y padres de familia, como para 198 los docentes en forma particular.

- Constante necesidad de capacitaciones y actualizaciones en cuanto al manejo de plataformas virtuales y desarrollo tecnológico.
- Complejidad al impartir clases en modalidad bimodal, atendiendo simultáneamente el grupo presencial y al grupo virtual, lo que atrae una sobrecarga en sus funciones.
- Intensas y constantes consultas por parte de estudiantes y padres de familia en cuanto a detalles de la modalidad, tareas, proyectos y otros.
- Situaciones angustiosas, en estudiantes y padres de familia, producto del temor y zozobra por contagios y muertes de familiares y amigos por el COVID-19.
- Altos niveles de desbalance emocional ocasionados por el confinamiento, ya de año y medio a la fecha y sin un indicio claro de cuándo terminará.
- Saturación de mensajes por los diferentes medios, de estudiantes y madres que requieren ampliación o aclaración de aspectos académicos.
- Constantes reuniones de coordinación con la coordinación académica y dirección.
- Excesivos mensajes de la dirección por asuntos varios y especialmente relacionados con la bimodalidad.
- Constantes cambios o nuevas directrices que crean más deberes. Problemas disciplinarios con estudiantes fuera de control en sus emociones.

- Malas actitudes de padres de familia angustiados por asuntos económicos, laborales y otros como producto de la pandemia por pérdida de trabajo o disminución de la jornada laboral.
- Dificultades con las redes de internet y con las diferentes plataformas virtuales.

El segundo estudio consultado, *“Análisis de los elementos relacionados con el clima organizacional de la Escuela Pilar Jiménez Solís”*, para optar por el grado y título de Maestría Profesional En Administración Educativa, realizado por Gamboa (2021). Su finalidad es mostrar lo que se requiere de un gestor educativo, no como figura controladora que indica qué se hace bien o mal, sino como esa guía que acompaña y dirige toda la institución a ser mejores cada día en todos los aspectos, tomando en cuenta que la educación debe plantearse en una forma integral y universal.

Sus objetivos generales son:

- Analizar cómo influyen los elementos del clima organizacional en la 14 Escuela Pilar Jiménez del Circuito 01, de la Dirección Regional de San José Norte.
- Diseñar una propuesta, desde la gestión, orientada a fortalecer la gestión del clima organizacional, en la Escuela Pilar Jiménez Solís, del circuito 01 de la Dirección Regional de San José Norte, para el logro de la visión y la misión y mejorar la calidad educativa.

En cuanto a sus objetivos específicos son:

- Identificar los elementos del clima organizacional de la institución en estudio.
- Determinar los mecanismos utilizados para fomentar un buen clima organizacional desde la gestión de la escuela en estudio.
- Identificar el impacto que posee el clima organizacional en el centro educativo.

Este trabajo se fundamenta en los principios y técnicas del enfoque cuantitativo, se enmarca en un tipo descriptivo con el propósito de determinar la relación existente entre los factores del clima organizacional y su afectación a la institución

por medio de un cuestionario aplicado al personal docente y administrativo de la escuela Pilar Jiménez Solís, y otro a la directora de la institución. La escuela Pilar Jiménez Solís cuenta con un personal de 80 colaboradores, docentes, técnico docentes, reubicados y administrativos, de los cuales se pretendió participaran todos, sin embargo, solo se recuperaron 51 cuestionarios y la entrevista a la gestora educativa que participaron en la investigación, por lo que la misma se realizó con estas respuestas.

Algunas de las conclusiones son:

- La moral de la institución demuestra un grado intermedio de satisfacción de necesidades de los colaboradores, y para que el clima de la institución permita a la gestión y a toda la comunidad lograr los objetivos, la misión y la visión de la institución es indispensable que esta moral mejore en forma substancial y así lo haga la motivación del personal que es pilar fundamental en la buena ejecución de las tareas.
- El personal de la institución está parcialmente motivado y satisfecho de laborar en la escuela Pilar Jiménez. El poder llenar la satisfacción de todos los colaboradores según la directora es realmente una tarea paulatina y no inmediata.
- La motivación del personal en una gran parte corresponde al reflejo de la labor que logra realizar la administración escolar, ya que la directora de la escuela Pilar Jiménez Solís busca motivar a su comunidad educativa por medio de la satisfacción de las necesidades de los miembros de la comunidad educativa a la hora de darles el reconocimiento, prestigio y autonomía que necesitan para poder sentirse seguros de sí mismos. Haciendo referencia a la teoría de las necesidades de Maslow, en donde se indica que la persona se motiva si se encuentra dentro de un ambiente que vela por la satisfacción de las necesidades básicas de cada uno de ellos. Sin embargo, la cantidad de docentes participantes que no saben definir si se sienten motivados o no, esto implica afirmar que la motivación del personal debe ser trabajada para mejorar el clima institucional.

- La participación parcial activa de los colaboradores de la institución, en diferentes grupos formales y no formales, demuestra que se debe trabajar fuertemente en este elemento del clima institucional, en donde, la participación sea democrática por parte de todos los colaboradores de la escuela, buscando siempre con compromiso el conseguir los objetivos institucionales planteados.

El tercer estudio consultado, es la *“Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto Dr. Clodomiro Picado Twight”*, para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa, (2020). Realizado por Francisco Pérez Zamora.

Su finalidad es analizar la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. Además, se planteó elaborar una propuesta desde la gestión de la educación para mejorar los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Su enfoque de investigación es cuantitativo y se adquirieron los datos a través de una entrevista semi estructurada aplicada al director del centro educativo, así como al subdirector y los auxiliares administrativos. Además, se aplicó un cuestionario al total de la población docente del colegio, obteniendo un total de 91 de ellos, correspondiendo a un 90% del total de la población.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se presentó una propuesta de intervención que busca fortalecer y apoyar al gestor de la institución en los procesos de comunicación, toma de decisiones y los diferentes insumos que se desarrollan en el centro educativo, con el fin de mejorar el desempeño docente.

Los objetivos generales son:

- Analizar la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.
- Elaborar una propuesta desde la gestión de la educación que aborde los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Los objetivos específicos son:

- Determinar los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.
- Identificar estrategias para la toma de decisiones en relación con la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado.
- Establecer los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.
- Diseñar una propuesta desde la gestión de la educación para mejorar los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el colegio en estudio.

Algunas de las conclusiones son:

- Existe una concepción en el personal docente de que el memorando es enviado únicamente cuando se debe comunicar una llamada de atención, por lo que es contraria la visión del gestor quien plantea que también se utilizan como forma de motivar o enviar un mensaje positivo al docente.
- Se evidencia que, si existen medios de comunicación oportunos con el fin de que el docente se entere con mayor fluidez de las decisiones de la administración u otras situaciones que suceden en el centro educativo, este tendrá un mejor desempeño en su labor profesional ya que no podrá alegar

desconocimiento de las estructuras de trabajo ni de lo que está pasando en la institución como tal.

El cuarto estudio consultado, *“Propuesta de fortalecimiento del clima Organizacional en el colegio Ricardo Fernández Guardia”*, para optar el grado y título de Maestría Profesional en Gerencia, realizado por Umaña (2015). Su finalidad es contextualizar la educación secundaria pública costarricense, incluyendo la descripción de la organización del Colegio y de las variables que inciden en su clima organizacional, lo cual define la base para la elaboración del análisis de los factores que lo determinan. et al.,.

La investigación utilizada es de tipo cuantitativa, se enfocó en la percepción y opinión de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, tanto los pertenecientes al equipo de apoyo (administrativos), como los docentes que constituyen la mayoría del personal, compuesto en su totalidad por 86 personas, con excepción de la Directora y la Subdirectora, con lo cual se tendría una población de 84 personas, según datos del Plan Anual de Trabajo 2014, de ese centro educativo.

Se utilizó, como herramienta principal para la recolección de información, un cuestionario, el cual será aplicado a la muestra que se defina previamente para inferir datos sobre la población de interés. Para la elaboración del cuestionario se utilizó como la herramienta para la recolección de la información relacionada con el objeto de estudio, se incluirán varias preguntas de investigación; en una primera parte, preguntas de información general sobre los individuos de la muestra, y otras más específicas, con el fin de obtener información de cada una de las variables de interés que se mencionan a continuación, con la referencia de la distribución de preguntas que examinan dichas variables.

Su objetivo general es:

- Definir una propuesta que representa un insumo para el Colegio Ricardo Fernández Guardia, a fin de mejorar el clima organizacional imperante en el

mismo, con el fin de aumentar la satisfacción de su personal y por ende, incidir en la creación de valor en la labor de enseñanza al estudiantado.

Sus objetivos específicos son:

- Propiciar condiciones físicas más agradables en el Colegio, que procuren satisfacción a los colaboradores en su jornada laboral.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores del Colegio, con el propósito de incidir de manera positiva en sus relaciones interpersonales.
- Establecer un mecanismo para la resolución de los conflictos que surgen en el Colegio, con el fin de contribuir con la creación de buenas relaciones entre compañeros de trabajo.
- Elaborar un programa de capacitación institucional para fomentar las competencias técnicas de los colaboradores, que contribuya con la ejecución de sus funciones.
- Establecer canales de comunicación formales en las distintas vías en las cuales se transmiten los mensajes en la institución.
- Establecer mecanismos de retribución no monetaria para los colaboradores del Colegio, enfocados en el reconocimiento sobre las labores realizadas.
- Desarrollar actividades para la motivación del personal y la integración del grupo.

Algunas de las conclusiones son:

- La educación secundaria comprende el conjunto de estructuras o modalidades destinadas a atender las necesidades educativas generales y vocacionales de los adolescentes, para que estos desarrollen las habilidades y aptitudes que le permitan orientarse hacia algún campo de actividades profesionales.

- Las organizaciones permiten a las personas satisfacer necesidades de diversa naturaleza, que a los individuos en forma aislada se les dificulta alcanzar debido a sus limitaciones.
- Las organizaciones requieren del recurso humano como el más valioso del que disponen, por poseer esta capacidad para administrar o gestionar los demás recursos que coexisten en estas células, de tipo financieros, materiales, así como al resto de personas.
- Este centro educativo ofrece una variedad de beneficios no monetarios a sus colaboradores, que les motivan y retribuyen, los cuales deben fortalecerse.
- Los colaboradores del Colegio se describen motivados y auto realizados, con gran orgullo de pertenencia a la institución, de manera tal que a igualdad de remuneración, elegirían continuar prestando sus servicios.
- La institución carece de espacios para fomentar las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, existen deficiencias en materia de colaboración y solidaridad.

2.3 Estudios internacionales

El primer estudio consultado, *“Plan de acción para la mejora del clima organizacional de una institución educativa particular de Lima”* para optar por el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación, fue realizado por Ortega (2022). Con la intención de brindar a los directores y coordinadores de las instituciones educativas la información necesaria para poder mejorar el clima en las escuelas.

El objetivo general es:

- Diseñar un plan de acción para mejorar el clima organizacional de una institución educativa privada de Lima

Los objetivos específicos son:

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de una institución educativa privada de Lima.
- Sistematizar las bases teóricas y metodológicas que sustentan el clima organizacional de una institución educativa privada de Lima. Determinar los criterios que se tomarán en cuenta en la modelación del plan de acción para mejorar clima organizacional de una institución educativa privada de Lima.
- Validar por criterio de expertos la efectividad del plan de acción para mejorar clima organizacional de una institución educativa privada de Lima.

El enfoque de la investigación es cualitativa basada en el enfoque socio crítico debido a que no solo identifica la problemática, sino que propone una alternativa de solución reconociendo las individualidades de la población seleccionada, evitando aplicar un plan estandarizado.

En esta propuesta cuenta con tres estrategias (talleres vivenciales, protocolos para la mejora de la comunicación y organización de la carga horaria) que permiten mejorar los problemas más álgidos que afectan al clima de una institución educativa. Además, aporta significativamente en la gestión de una escuela donde el clima organizacional es fundamental para lograr la calidad educativa. La población estuvo conformada por 35 docentes y 7 personal administrativo y/o apoyo de una institución educativa particular de Lima Metropolitana. Se utilizó el cuestionario que son varios ítems que ayudan a reconocer los síntomas por medio de la percepción de la persona sobre un problema a través de una escala con cinco niveles que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Algunas de las conclusiones son las siguientes:

- Se diseñó el plan de acción para la mejora del clima organizacional de una institución educativa particular de Lima Metropolitana basándose en el diagnóstico holístico y la revisión de la literatura especializada. El plan de acción cuenta con tres fases: sensibilización, ejecución y evaluación. Dentro

de la segunda fase se realiza la aplicación de tres estrategias: talleres vivenciales, protocolos para la mejora de la comunicación y organización de la carga horaria. Si el plan de acción se ejecuta con todas las indicaciones, se logrará mejorar el clima organizacional.

- Se identificó el estado actual del clima organizacional de la institución educativa particular de Lima Metropolitana mediante encuestas y entrevistas. Se contó con la participación del personal docente y no docente. Al analizar la data obtenida se logró identificar cuatro categorías emergentes: comunicación limitada, pensamientos distorsionados de la realidad y sobrecarga laboral y poco tiempo para el acompañamiento. Todos ellos afectan al clima organizacional y muchas veces no son considerados dentro de los instrumentos estandarizados. Por tal motivo, la propuesta se enfocó en solucionar los puntos más álgidos diagnosticados mediante un plan de acción.
- Se sistematizó las dos categorías: clima organizacional (problema) considerando como autora base a Palma y plan de acción (solución) basado en la propuesta del Minedu. Para ello, se realizó la revisión de la literatura especializada mediante artículos científicos, trabajos de investigación y libros permitiendo lograr la categorización de ambas. Con dicha información se logró estructurar el plan de acción para la mejora del clima organizacional considerando diversas teorías educativas (conectivismo y socio constructivismo),

El segundo estudio consultado, *“Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de indias”*, para optar por el grado de Maestría en Educación Énfasis en Gerencia de Instituciones Educativas, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Realizado por Marible Mendoza Vásquez y Tania Torres Palacios (2016). Su finalidad es caracterizar las percepciones del clima organizacional de tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena teniendo en cuenta diferentes factores sociodemográficos. Tras un estudio descriptivo comparativo de carácter cuantitativo y con una muestra por conveniencia de 97 personas entre docentes,

administrativos y directivos que trabajan en tres instituciones educativas del distrito, se utilizó el cuestionario de clima laboral CLA de Corral y Pereña (2010) como instrumento para la recolección de datos. Además del cuestionario aplicado se realizaron entrevistas semi estructuradas a docentes, directivos y administrativos de las instituciones educativas, con el objetivo de complementar la información obtenida. Se elaboraron tablas de comparación entre las tres instituciones a nivel sociodemográfico y de acuerdo con las nueve dimensiones.

Su objetivo general es:

- Caracterizar las percepciones del clima organizacional de tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena teniendo en cuenta diferentes factores sociodemográficos.

Algunas de las conclusiones son las siguientes:

- La investigación mostró similitud general entre las tres instituciones, pero a nivel de las dimensiones condiciones, relaciones y autorrealización existen factores asociados al clima que tienen mayor prevalencia.
- Se hace evidente a nivel del eje que evalúa personas que en algunas ocasiones perciben dificultades en la interacción entre los miembros de la institución; y en el eje que evalúa la organización la percepción muestra que en algunas ocasiones hay insatisfacción con las condiciones que la institución le ofrece al trabajador.

El tercer estudio consultado fue *“Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según perspectiva de los docentes”*, para optar por el grado y título de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación, realizado por José Eduardo Maldonado (2012). Su finalidad es describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes.

El objetivo general es:

- Determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.

Los objetivos específicos son:

- Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión estructura de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.
- Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión recompensa de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.
- Identificar el nivel del clima organizacional en su dimensión relaciones de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.
- Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión identidad de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes

El enfoque de la investigación es descriptivo. El diseño fue simple, ya que responde a la pregunta ¿cuáles son los niveles de la variable clima organizacional y sus dimensiones? Es simple porque se realiza un estudio a una sola variable. La investigación realizada responde a un tipo no experimental. El clima organizacional está conformado por cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad que son evaluados mediante un cuestionario de clima organizacional que consta de 42 ítems. Para una mejor definición operacional.

Los participantes fueron 57 docentes de los niveles primaria y secundaria de una institución educativa del distrito de Ventanilla. El método de selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico intencional.

Algunas de las conclusiones son las siguientes:

- Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en Lima, Perú. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- Aunque no en el nivel óptimo que se requiere. Hay presente un nivel aceptable de organización en su dimensión que estructura que tienen los

docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Esto afirma que existe una perspectiva aceptable de los docentes de la organización acerca de la calidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

- Persiste un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión recompensa que tienen los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla.
- Se confirma que la perspectiva de los docentes sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables.

2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio

Las fuentes consultadas siguen la línea del tema de clima organizacional en instituciones educativas, en las cuales lo que se busca es diseñar un plan de acción para la mejora del clima organizacional. Las investigaciones fueron realizadas en diferentes enfoques, el cualitativo y cuantitativo según lo justifican los investigadores.

Existen factores inherentes que pueden perjudicar el clima organizacional de una institución, un aporte de estas fuentes consultadas es tener en cuenta cuales son estos factores para así poder desarrollar un plan estratégico que aborde cualquier situación que pueda provocar el estrés laboral. Además, según las investigaciones, la motivación y la comunicación son herramientas importantes para mejorar el clima organizacional

También se muestra la importancia que tiene conocer desde la gestión la perspectiva de los docentes en cuanto a el clima organizacional de su institución, además de la identificación que puedan sentir con este centro educativo; pero para esto según las fuentes consultadas es necesario hacer partícipe al personal en la búsqueda de soluciones ante diferentes situaciones que se deban enfrentar; en síntesis el trabajo en equipo favorece la perspectiva de los docentes e identificación con su institución.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Presentación

Dentro de este capítulo se plasman los principales referentes teóricos que sustentan la temática de investigación, se consideran elementos relacionados con la educación, la calidad educativa, la administración, la administración educativa, la gestión, la gestión de la educación, las estrategias de gestión, el clima organizacional, la asertividad, la comunicación, la comunicación asertiva y el estrés laboral.

3.2 Educación

La educación es una preparación y formación con el fin de buscar sabiduría e inteligencia, además de ser un instrumento para reducir la pobreza y mejorar la salud de los seres humanos. La Universidad Estatal a Distancia, (2016), define de modo general a la educación como un proceso continuo, la práctica social y cultural mediante la cual las personas adquieren conocimientos, capacidades, valores, etc. Tal proceso incluye no solamente mecanismos formales (como los que se desarrollan en la educación institucionalizada en la escuela o el colegio) sino también los no formales (que se dan mediante procesos o instituciones que tienen objetivos explícitas de formación no relacionados directamente con los objetivos del sistema educativo institucionalizado; por ejemplo, clases de mecánica o de cocina) y los informales (como las vivencias que los seres humanos tenemos día tras día y las cuales nos van formando). Así pues, se percibe como el objeto de estudio de la Educación es el ser humano, pues se interesa por estudiar todos estos procesos que potencian su crecimiento y desarrollo.

De manera más concreta, se dice que la educación es la disciplina que estudia todos los hechos de aprendizaje, tanto intencional como no intencional, y las fuerzas que influyen en estos hechos; contempla así el conjunto de instituciones que los llevan a cabo y las condiciones sociales y culturales que

conforman su telón de fondo (Méndez et al., 2008, p. 5). La educación no es ajena a la gestión, por esta razón el sistema educativo enfrenta diversos desafíos para dar las mejores respuestas a las necesidades educativas.

La educación podría sufrir cambios debido a las necesidades de una sociedad, como lo menciona León, Anibal (2007), la educación es un todo individual y supraindividual, supraorgánico. Es dinámica y tiende a perpetuarse mediante una fuerza inértica extraña. Pero también está expuesta a cambios drásticos, a veces traumáticos y a momentos de crisis y confusiones, cuando muy pocos saben que hacer; provenientes de contradicciones, inadecuaciones, decisiones casuísticas y desacertadas, catástrofes, cambios drásticos. Los cambios en la educación costarricense también son notables durante y después de la pandemia COVID-19.

La educación conlleva a desarrollar estrategias para mejorar el futuro de un país. Como señala León, Anibal (2007). La educación presupone una visión del mundo y de la vida, una concepción de la mente, del conocimiento y de una forma de pensar; una concepción de futuro y una manera de satisfacer las necesidades humanas.

La educación es la vía correcta para fortalecer las bases de una sociedad, de mejorar los servicios y desarrollo de un país.

3.3 Calidad de la educación

La calidad de la educación es la cualidad que está representada por la adquisición de competencias y conocimientos que brinden relevancia, pertinencia, eficiencia y equidad. Para que el proceso educativo sea el óptimo es necesario que los sujetos trabajadores en el sector educativo se sientan satisfechos en su área laboral, y así puedan ofrecer un buen servicio que responda a las necesidades educativas del estudiantado.

Considerando lo anterior, Barrantes (2013) considera que la acepción de calidad establece que es una “propiedad, o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de

su especie”. Cuando hablamos entonces de calidad, en cualquiera de los ámbitos que sean, establecemos una comparación que requiere, necesariamente, haber definido previamente las condiciones operativas que permiten apreciar una cosa como poseedora de calidad.

De lo contrario, se corre el riesgo de que existan tantos criterios de calidad como personas que opinen sobre alguna cosa, hecho o circunstancia. En el ámbito educativo, tal y como lo señala Puelles (1996), estaría todavía muy lejos de un concepto unívoco de calidad de la educación, tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista de las políticas educativas.

La calidad de la educación abarca las demandas sociales, respondiendo a lo que se desea de un servicio, de esta forma la educación costarricense será de calidad siempre y cuando responda a estas demandas sociales. Considerando la calidad de la educación Barrantes (2013) agrega que: “La interpretación de lo que es una educación de calidad se hace en cuatro dimensiones (1994, Revista Iberoamericana de Educación):

1.1 Teórica-conceptual. La percepción de lo que es calidad de la educación depende de quién es el sujeto que efectúa la demanda y desde qué lugar la fórmula.

1.2 Política: la vinculación existente entre lo que se percibe como calidad y la formulación de una política coherente. En un marco democrático, esa política es necesaria concebirla en el contexto de una calidad distribuida equitativamente entre los estudiantes.

1.3 Pedagógica: la medición del rendimiento y del logro de los objetivos es necesaria como información diagnóstica, pero esto no es suficiente en el horizonte de la calidad de la educación. Hay que avanzar hacia una propuesta curricular para una educación de calidad, respondiendo a las preguntas ¿qué aprender? ¿qué enseñar?

1.4 Administrativa: una planificación y programación del sistema escolar focalizada en el crecimiento cualitativo del sistema. Esto tiene relación con la descentralización, la orientación, los recursos mínimos, el tipo de información y los nuevos indicadores.” Por otro lado, detalla Barrantes (2013) que se establecen diferentes niveles de análisis de la calidad de la educación y para ello se establecen tres niveles que detalla de la siguiente forma:

a. Un nivel orientado hacia los estudios de la eficiencia de las instituciones educativas, en cuanto al cumplimiento de determinados objetivos que se proponen en los programas de estudio y el rendimiento de los alumnos.

b. Un segundo nivel de análisis está referido a los contenidos, la cultura, los comportamientos y valores que transmite la escuela. Bajo esta perspectiva, se confronta la propuesta curricular que desarrolla la escuela, con la demanda cultural y socioeconómica del entorno escolar, de la comunidad.

c. Un tercer nivel de carácter macrosocial, plantea el tema de la calidad en cuanto a la demanda social, económica y cultural de la sociedad.

Por último, señala Barrantes (2013) con respecto a la calidad y la gestión administrativa, que la misma: “... se refiere a los procesos de transferencia de atribuciones desde el centro hacia las unidades geográficas más pequeñas (provincias, regiones, circuitos, instituciones). Esta categoría tiene distintas aproximaciones de análisis:

a. Imposibilidad del nivel central de sostener los financiamientos, los apoyos técnicos y la supervisión requerida por los sistemas nacionales.

b. Aprovechamiento de recursos de las localidades más pequeñas.

c. Distribución más equitativa y selectiva de los recursos a favor de las comunidades más necesitadas.

d. Atención más directa de los problemas que las instituciones educativas deben enfrentar.

e. Participación directa de las comunidades en la oferta, la demanda y el desarrollo de la educación.

f. Mayor pertinencia del sistema escolar.

Puelles (1996) establece las razones que fundamentan la descentralización: “La distribución territorial del poder no es una cosa fijada desde siempre, algo que los pueblos deciden de una vez por todas en el acta de su nacimiento político; no es algo estático sino algo fundamentalmente dinámico”. Por ello, continúa señalando, “el problema de la descentralización es un problema fundamentalmente político, es un problema ligado a la organización territorial del poder del Estado, y es precisamente por esto que la descentralización resulta siempre un tema polémico, mítico a veces, conflictivo siempre.”

Desde esta categoría, el análisis se orienta hacia dos dimensiones: una política y otra pedagógica.

La política establece que la calidad se asocia con “una participación más directa de los usuarios y actores sociales, que generen expectativas de calidad”. En la medida que hay más participación hay también pertinencia, porque se responde de manera más eficiente a las necesidades educativas de la población.

Esta dimensión (así lo señala el autor y la mayoría de los que tratan el tema) ofrece no obstante la mayor conflictividad, porque las unidades descentralizadas requieren de las condiciones suficientes para alcanzar la pertinencia deseada, el marco legal adecuado y la capacidad de los actores para asumir las atribuciones descentralizadas.

La dimensión pedagógica se relaciona con la necesidad de que la organización central, mantenga la iniciativa política, pedagógica y financiera de la educación en cuanto a sus exigencias y logros nacionales (notas de aprendizaje mínimo y común).

Sin lugar a dudas, tal y como lo manifiesta Lilia Toranzos (1996), el análisis de la calidad de la educación vista desde las categorías de los dos autores citados, hace que resulten insuficientes los indicadores tradicionales que se utilizaron para

evaluar el desempeño de los sistemas educativos: cobertura, repitencia, deserción etc., porque dichos indicadores partían del supuesto de que “dentro de la escuela se aprendía” y todos sabemos que este supuesto ha perdido vigencia.

Y es que en el pasado hubo un exceso de confianza en la calidad de los sistemas educativos y Costa Rica no fue la excepción. Desde los primeros balbuceos como República, apostamos por la educación como el pilar de nuestro desarrollo social y económico. Fue bueno que así fuera, pero la suposición de que a mayor cobertura en la educación y más años en el sistema generaba, necesariamente, ciudadanos mejor preparados y recursos humanos más calificados, dio paso a una preocupación que tomó en cuenta no sólo cuántos asisten a las escuelas y colegios, sino también qué aprenden y en qué condiciones aprenden. Dejamos de pensar entonces, como lo señala Toranzos, que el sistema educativo era “una suerte de caja negra donde bastaba con preocuparse porque la población accediera para ponerle atención a lo que en él pasaba”.

El clima organizacional tiene influencia significativa en la calidad educativa, por lo tanto impacta en los servicios ofrecidos en los centros educativos.

3.4 Administración

La administración tiene la responsabilidad de regular los diversos recursos con los que cuenta una empresa, Quiroa, (2020) indica que es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución.

En realidad, para que la administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada de los recursos humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen. Esto, buscando la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales o de las instituciones. La persona clave en la administración es el administrador.

En ese sentido, la tarea de la administración supone alcanzar los objetivos trabajando en subordinación de alguien más, por lo que se necesita una relación de jerarquía donde se trabaja al mando de otro.

La administración puede aplicarse en instituciones formales e informales, las instituciones formales son las que se rigen por normas y leyes que se encuentran escritas para que puedan funcionar como el caso de un Estado o de una empresa, como también a nivel educativo, bajo la responsabilidad de la administración de la educación.

La administración tiene como fin organizar y dirigir las funciones laborales de las personas en sus áreas de trabajo, como lo señala la Revista Perspectivas (2007), la administración es una de las actividades humanas más importantes, encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos.

Con base a lo anterior se puede concretar que la administración es la disciplina que puede mejorar o no el futuro de una institución o empresa, sin olvidar que su principal recurso son las personas, las cuales son los instrumentos encargados de desarrollar las labores para alcanzar las metas de acuerdo a los objetivos propuestos.

3.5 Administración de la educación

La Administración de la Educación es una disciplina que maneja los centros educativos, por lo tanto debe existir un alto compromiso en su preparación y sensibilidad social. Respaldando este abordaje Euroinnova (2021) considera que la administración educativa se refiere a la adecuada y correcta disposición de bienes y recursos para optimizar y desarrollar todo lo concerniente al sistema educativo. Define la administración como el proceso que, mediante la planificación, organización, y control de los recursos se alcanzan los objetivos de una organización. Agrega que la administración escolar, es un tipo de administración que se encarga de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, entre otros), lleva el manejo de los recursos físicos, financieros y la gestión pedagógica, para cumplir con los objetivos de una institución educativa. Plantea que las funciones de la administración educativa son:

- Mejorar el proceso administrativo del centro educativo.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del personal educativo y los estudiantes.
- Manejar los planes, programas, proyectos, presupuestos, etc, asegurando el cumplimiento de los objetivos.
- Maximizar los objetivos en las instituciones escolares

Por otro lado, indica Euroinnova (2021), que la gestión educativa, es el conjunto de procesos y acciones que se deben realizar para lograr un determinado objetivo, se refiere a las acciones encaminadas a lograr las intenciones pedagógicas en beneficio de la comunidad educativa.-En síntesis entre las funciones de la administración para Euroinnova (2021),la administración planifica actividades y la gestión académica ejecuta esas planificaciones.

En la actualidad la Administración de la Educación tiene una gran labor para fomentar el cambio hacia mejoras en la sociedad tomando en cuenta las nuevas necesidades del sistema económico, político y social, para así ofrecer calidad de la educación para todos los usuarios que así lo requieran.

La administración educativa se puede concebir como una ciencia que busca el logro de objetivos planteados en el centro educativo, proporcionando principios y estrategias para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión.

Esta disciplina responde a las necesidades que van surgiendo en la sociedad, como lo señala Carvajal Delgado (2014), la administración de la educación como disciplina, debe responder a las diferentes necesidades que plantea la actual sociedad y formular mecanismos que le permitan liderar comunidades educativas que aprendan y se desenvuelvan en situaciones reales, dinámicas y complejas.

Para responder a las necesidades educativas de una sociedad se debe tomar en cuenta el contexto para poder gestionar las estrategias necesarias que mejoren el proceso educativo.

3.6 Gestión

La gestión debe ser ejercida con responsabilidad, ya que es todo un proceso donde se planea, organiza, direcciona, y controla recursos, para comprender su definición Westreicher (2020) considera la gestión como un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias. Sin embargo, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso. Por ejemplo, cuando una persona se organiza para cumplir una serie de deberes en un tiempo determinado está gestionando su tiempo.

Profundizando en la función de la gestión Euroinnova (2021) considera que la gestión es el conjunto de procesos y acciones que se deben realizar para lograr un determinado objetivo.

Y en el campo específico, de esta investigación, la gestión educativa tiene como funciones:

- Promover la integración de los elementos educativos (alumnos, profesores y comunidad).
- La aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos para la mejora de la institución.
- Supera los impedimentos de la cultura escolar tradicional, como la deserción escolar, el bajo rendimiento educativo, etc.

- Desarrollar y actualizar las áreas de aprendizaje

Es importante conocer el concepto de gestión para poder comprender la función de los recursos mediante la conducción de tareas específicas.

La clave del éxito en toda institución en gran parte es por una buena gestión, la gestión al ser un conjunto de actividades y estrategias que buscan mejorar la productividad debe tomar en cuenta la planificación y la organización, como también algunos factores que podrían fomentar su buen desarrollo como lo es la comunicación.

3.7 Gestión de la educación

Esta área de una empresa o institución es la que se encarga de forma eficaz de emplear los recursos de dicha institución, explicado por el MEP (2013) la gestión administrativa es cuando “los usuarios del sistema educativo diseñan, dirigen, ejecutan y evalúan las acciones que permitan el logro de los objetivos educacionales en los diferentes ámbitos del sistema” (p.31) La gestión administrativa es el programa del centro educativo diseñado por los miembros de la comunidad educativa para el logro de las metas establecidas en un tiempo determinado.

Por lo general en la parte docente se tiende a pensar que los administrativos son los que deben de ocuparse en cuanto a decisiones, pero son los administrativos en conjunto con los docentes los que deben generar apertura en cuanto al papel de todos como los protagonistas del centro educativo y que en su totalidad son capaces de liderar en sus espacios y que brillen por igual.

Son las herramientas que facilitan identificar las acciones que nos dirigen hacia el objetivo clave, orientan la estructura y diseño de los planes a ejecutar por cada docente, la forma de evaluar la calidad y mejorarla según las nuevas propuestas favoreciendo a los participantes del centro educativo. Estas herramientas son dirigidas mediante la dirección racional de la administración. Dentro de estas herramientas se pueden tomar en cuenta el uso de las tecnologías, lo cuál mejora la calidad educativa en las necesidades actuales de la

sociedad, como expresan Cristit. Zagalaz, Campoy, y González (2022), la integración de las TIC en la gestión educativa permite una mayor eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y pedagógicos. Con base a esto, se evidencia que en la sociedad se dan cambios importantes e innovadores, en donde la tecnología forma parte de las nuevas necesidades educativas, para esto es necesario que se fomente su desarrollo desde la gestión educativa.

El buen desarrollo de la gestión educativa se verá reflejada en el liderazgo del gestor educativo, como lo señala Pérez, J (2018), el liderazgo en la gestión educativa es crucial para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la mejora continua y la innovación. Es por esto que la gestión educativa debe ser un proceso que oriente a mejorar el clima organizacional de el centro educativo.

La gestión debe darse acorde a la realidad educativa, como lo señala Carvajal Delgado (2014), la gestión que realizan los profesionales en administración de la educación requiere ser acertada e ir acorde con la realidad en la que se encuentra implícita la organización educativa y los miembros que la conforman. Por lo tanto la gestión educativa es un proceso que debe ser ejecutado con base a las necesidades educativas de la institución educativa.

3.8 Estrategias de gestión

Las estrategias de gestión son las herramientas para orientar a un equipo de trabajo de la mejor manera, fomentando el buen ambiente laboral, como lo afirman Badillo et al., (2015) considerando que,

Las estrategias de gestión se constituyen por tener peculiares condiciones y capacidades de articular los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de una potencia innata o adquirida que permite planear, organizar, y orientar las acciones de manera adecuada y eficaz para afrontar situaciones concretas. (p.6)

Con base a lo anterior, es conveniente que desde la gestión se planteen estrategias para mejorar la condición laboral de los funcionarios de una institución,

tomando en cuenta tanto las necesidades existentes como los recursos disponibles.

El desarrollo organizacional al que se enfrenta diariamente, se plantea nuevas formas y esquemas de aplicación de la teoría administrativa. Dentro del marco en el cual se está desarrollando la gestión en la actualidad, uno de los elementos con los que cuenta cada empresa después de sus comienzos es con un concepto que años atrás no ejercía influencia por no haber delimitado bien su funcionalidad en las organizaciones. Este concepto es la estrategia, la cual siempre se ha aplicado por parte de los gerentes al visualizar un futuro organizacional benéfico para sus intereses y en la que se definen la forma de seguimiento organizacional benéfico para sus intereses y en la que se definen la forma de seguimiento y consecución de lo que quiere hacerse. (Montoya, 2009, p. 3).

Cuando no se desarrollan adecuadamente las estrategias de gestión pueden ocasionar estrés laboral, siendo este uno de los principales problemas de salud en la actualidad.

Las estrategias de gestión que se puedan desarrollar en una institución educativa son indispensables para combatir problemáticas que imposibiliten el desarrollo óptimo de la calidad educativa; para esto es importante que el gestor pueda identificar estas problemáticas y los recursos con que cuenta el centro educativo para poder plantear las estrategias ideales para dicha institución.

3.9 Clima organizacional

Las percepciones que tienen los colaboradores de una institución provocan un ambiente laboral, esto es lo que se llama clima organizacional, como lo muestra Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Existen factores que influyen positiva o negativamente en el desarrollo del clima organizacional, determinando la percepción que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo.

En este orden de ideas, Bergeron (1983) señala que:

(...) se puede definir el clima organizacional como un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal como lo perciben los miembros de la organización, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros. (p.300)

El clima organizacional puede tener impacto según algunos factores que pueden lograr mejorar el ambiente laboral, como lo es la asertividad, permitiendo desarrollar mejores relaciones interpersonales y efectiva comunicación, desarrollando satisfacción y buena percepción laboral.

El gestor educativo tiene la función de fomentar un clima organizacional favorable, como lo menciona Blanco, Cerdas y García, (2021) se hace necesario denotar la influencia que tiene la gestión para el desarrollo de un clima organizacional favorable, específicamente en centros educativos, en los cuales está basada esta investigación.

Toro (2010) expresa “que las percepciones compartidas de las múltiples realidades laborales constituyen el clima organizacional”. (p.261).

Dicho lo anterior, la percepción de su lugar de trabajo que tiene cada colaborador de una empresa o institución es el reflejo del clima organizacional de esta, por lo tanto es indispensable conocer el criterio de estas personas con su lugar de trabajo.

Para tener el clima organizacional favorable es indispensable que exista una guía, un profesional a cargo de la institución educativa que fomente las mejores relaciones entre colaboradores, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, entre otros.

3.10 Asertividad

El objetivo de la asertividad es comunicarse honesta y directamente con los demás, es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere; respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara, como lo expresan Lachira, Luján, Mogollón y Juárez (2020) que “la asertividad es un comportamiento que evidencia el respeto mutuo con los que nos rodean, interactuando con nuestras relaciones sociales.” (p. 2). Desarrollar esta habilidad fomenta las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

Es por esta razón que la asertividad promueve las buenas relaciones interpersonales y mejora el clima organizacional de una institución, favoreciendo una comunicación eficaz, es por esta razón que la principal herramienta de la asertividad es la comunicación.

La asertividad es un reflejo de una adecuada salud mental, que si una persona no la posee puede también desarrollarla. Por esta razón es de suma importancia que en las instituciones educativas se fomente la asertividad para crear mejores relaciones entre las personas pertenecientes a dicho centro, además que a una persona asertiva se le puede facilitar el proceso de enseñanza del aprendizaje.

La asertividad es una habilidad social que poseen ciertos individuos de comunicar y defender sus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando las de los demás, también es una aptitud que le permite a la persona comunicar su punto de vista desde el equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación.

“La asertividad es la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa, honesta y apropiada, respetando los derechos de los demás.” - Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008).

La asertividad mejorar las relaciones interpersonales, como también puede mejorar el autoestima y confianza personal. Cuando una persona es asertiva

puede desarrollar la fijación de límites, como podría de una forma más efectiva resolver conflictos, lo que mejoraría su productividad laboral.

Como consecuencia de una persona que es asertiva, se puede identificar el desarrollo de características como: expresión directa, respeto, escucha activa, honestidad, autocontrol emocional, confianza en sí mismo, entre otras.

3.11 Comunicación

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, y es parte cotidiana de nuestras vidas, como lo menciona El MEP (2013) que la comunicación es el momento donde “los usuarios tienen acceso, propician o establecen mecanismos participativos de comunicación con las diferentes unidades e instancias del sistema educativo”. (p.31). Una mejor comunicación puede favorecer el desempeño laboral de las personas involucradas.

La comunicación es un proceso donde se establece un mensaje en un momento y en un lugar determinado para compartir e intercambiar ideas que promueven y fomentan el apoyo en las decisiones que los usuarios quieran tomar con respecto al sistema educativo. Este proceso ayuda a que todos los usuarios pueden tener mayor comprensión de lo que se propone.

Siendo la comunicación un recurso necesario para mejorar el ambiente laboral, Pineda y Lemus (2011), consideran que “la comunicación es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre” (p. 5). Poder comunicarse adecuadamente mejora la dinámica laboral.

La comunicación es el hilo que genera un buen ambiente acuerdos y en otros casos desacuerdos ocasionando que las personas compartan problemas, desde lo personal hasta lo laboral; la falta de comunicación es lo que hace que existan muchas diferencias, roces y sobre eso se debe trabajar con los docentes y administrativos desde el inicio del curso lectivo y que se refleje en toda actividad.

“La comunicación es un proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información para compartir sus ideas, sentimientos, opiniones y emociones.” Rivas, D. (2023).

La comunicación es esencial para el entendimiento y cooperación de las personas, esta permite la resolución de conflictos, la transmisión de los conocimientos, como también el desarrollo de las relaciones interpersonales adecuadas. Existen dos tipos de formas de comunicación, la verbal y la no verbal, como también formal e informal. La idea de una adecuada comunicación se basa en como se transmiten y reciben los mensajes.

La comunicación ideal es en la que las personas se pueden expresar en forma armoniosa, además de pensar y expresarse con libertad sin dañar a otros, asertivamente.

3.12 Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es toda aquella comunicación en la que se presente un equilibrio entre el entorno y las personas participantes, donde se integre el respeto por sí mismo y por los demás, como lo menciona Agama et al.,(2017), en todas las instancias de las relaciones interpersonales, una comunicación efectiva ayuda a una convivencia pacífica, armónica y más aún en la resolución positiva de conflictos. (p. 6) La comunicación asertiva es el desarrollo de habilidades para interactuar y ser capaces de transmitir un mensaje efectivo, basándose en una actitud personal positiva, con libertad de expresar y escuchar.

Expresar lo que pensamos y sentimos debería ser una actividad sin reservas, así lo afirma Carballo (2016) quien expone que “comunicar nuestras ideas en forma clara, concisa, y respetuosa es fundamental para el desempeño docente, para el éxito en las interacciones cotidianas o el cuidado de quienes nos rodean”. (p.187). Si se fomenta la comunicación asertiva en los trabajos, el ambiente laboral se vuelve propicio para los colaboradores.

La comunicación asertiva es una de las estrategias de gestión para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa, ayuda a adaptar nuevos miembros y fortalece las relaciones laborales.

La falta de comunicación asertiva puede crear conflictos y tensiones innecesarias en un ambiente laboral, provocando sensación de estrés. Por lo tanto se debe promover un ambiente propicio mediante la comunicación asertiva.

Una definición más detallada la proporciona Castro Miranda y Calzadilla Vega (2021), quienes afirman que:

"La comunicación asertiva implica la capacidad de transmitir nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara y respetuosa, sin pasar por encima de nuestras limitaciones ni dejar de expresar nuestras necesidades básicas".

La expresión clara que se puede generar si se practica la comunicación asertiva podría favorecer la resolución de conflictos con el objetivo de satisfacer las necesidades propias del ser humano y el respeto por los demás. Esta comunicación implica ser claro y directo en la transmisión del mensaje, expresando lo que se piensa y se siente para evitar malentendidos.

Esta práctica también favorece el desarrollo personal y profesional, como también podría mejorar la autoestima.

La falta de comunicación asertiva puede crear conflictos y tensiones innecesarias en un ambiente laboral, provocando sensación de estrés. Por lo tanto se debe promover un ambiente propicio mediante la comunicación asertiva.

3.14 Estrés laboral

El estrés laboral es la reacción que puede tener un individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.

"Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe

suficientemente apoyo de sus supervisores y sus colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales". (Leka et al., 2004, p.10)

El estrés laboral es una afectación que se ha desarrollado con mucha más intensidad a raíz de la pandemia COVID-19. La sobrecarga de labores, la pérdida de muchos familiares y allegados así como los cambios realizados para desarrollar el proceso de aprendizaje en las instituciones educativas son algunos aspectos que han desencadenado esta reacción en la comunidad educativa.

Se debe abordar desde la gestión administrativa estrategias para la atención de los colaboradores que atraviesan situaciones que pueden provocar estrés laboral. El estrés laboral puede desarrollarse por la ausencia de un ambiente propicio, es por esto que se deben identificar los aspectos que ayudan a mejorar la satisfacción de los colaboradores de los centros educativos, por lo tanto, su bienestar y calidad de vida.

El estrés laboral puede afectar a todas las personas en diversos ámbitos laborales. Hoy en día las necesidades educativas han cambiado, también es muy probable que en muchos centros universitarios no adaptan estas necesidades a la formación académica.

Rodríguez Carvajal y Rivas Hermosilla (2011) definen el estrés laboral como:

"una respuesta del organismo ante la percepción de una amenaza caracterizada por una fase de alarma, una fase de resistencia y una fase de agotamiento".

Con base a lo expuesto anteriormente se puede identificar que el estrés laboral es una respuesta física y emocional que pueden ocurrir cuando las demandas del trabajo superan las capacidades de las personas para manejarlo. Esta condición se puede dar por diversas causas y consecuencias, como lo son demandas excesivas, falta de control a situaciones laborales, un ambiente laboral hostil, inseguridad laboral, entre otras.

Existe una gama grande de consecuencias al estrés laboral, podría abarcar problemas de salud física, problemas en la salud mental, bajo rendimiento laboral y problemas en las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Presentación

En el presente apartado se exponen elementos metodológicos que se consideran para el presente estudio y con los cuales se alcanzan los propósitos planteados, los mismos marcan el camino metodológico a seguir.

4.2 Enfoque de investigación

Esta indagación es de enfoque tipo cualitativo, ya que sirve para obtener información de las opiniones de un grupo específico porque puede producir datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, como lo indica Campos y Madriz (2014), quienes expresan que el enfoque cualitativo se fundamenta en la realidad, se orienta a descubrir, explorar, expandir y describir” (p. 10). Con base en lo anterior se afirma que el enfoque cualitativo es el que orientará a comprender a profundidad la percepción que tienen los sujetos participantes con respecto a la implementación de estrategias de gestión para el seguimiento de la comunicación asertiva y el abordaje del estrés laboral.

Por otra parte, Hernández et al., (2014), considera que la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones. (p.9). La investigación cualitativa posibilita obtener datos descriptivos en un ambiente natural de forma directa con los con los sujetos participantes para así poder llevar a cabo la interpretación de los resultados.

Además, Hernández et al., (2014), afirma que el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. (p.9). Este enfoque se apropia de la realidad social mediante instrumentos que favorecen la validez y la

confiabilidad que permiten al investigador explorar fenómenos sin perder de vista el contexto.

4.3 Tipo de investigación

Para la presente investigación se considera el estudio de caso como el más adecuado, ya que se adapta al tema propuesto para llevar dicho análisis, explicado por Campos y Madriz (2015), “Un caso puede estar constituido por una persona, un grupo, una organización, un programa académico, una situación o un acontecimiento particular”. (p.109). La investigación se basa en un acontecimiento en particular; el estrés laboral durante la pandemia COVID-19

Por consiguiente, la importancia de tomar en cuenta la percepción y las experiencias que tenga el personal de dicha institución educativa es lo que va a indicar como es el clima organizacional dentro de este centro, como lo indica Campos y Madriz (2015), “El estudio de caso, al igual que otros métodos de investigación comúnmente utilizados en el proceso de Investigación-Acción en contextos educativos, presenta un nivel de profundidad en cuanto a la comprensión de caso de objeto de estudio.” (p.111). Este estudio de caso se adapta más a lo deseado en la investigación, profundizar la situación estudiada mediante la ayuda de los entrevistados.

4.4 Sujetos participantes

En cuanto a los sujetos participantes para desarrollar esta investigación se tomará en cuenta el personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo. Según Barrantes (2013), define a los sujetos de la investigación como “aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (p.124),

Sujetos participantes	Cantidad	Muestra
Director	1	1
Asistente de dirección	1	1
Docentes de grado	24	8
Docentes de apoyo	5	2
Docentes de complementarias	7	3

4.5 Técnicas de recopilación de la información

En cuanto a las técnicas de recopilación de esta investigación que se orienta desde el enfoque cualitativo; serán la entrevista y el grupo focal. Barrantes (2014), indica que una investigación es de este tipo cuando “se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación” (p. 87).

Igualmente, según Campos y Madriz (2014), “los grupos focales consisten en el desarrollo de conversaciones y la profundización en el análisis de determinado tema entre un grupo reducido de personas” (p.103). Es importante que las personas participantes se sientan cómodas para poder expresar mediante las conversaciones sus pensamientos y sentimientos con respecto al clima organizacional de esta institución educativa.; Además, es de suma importancia valorar las narraciones de cada persona respecto a las vivencias propias en el proceso en estudio serán tomadas en consideración como datos de interés que permitirán ahondar más en elementos que lo ameriten.

Mientras que la entrevista según Campos y Madriz (2014), es una de las técnicas más aplicadas para la recolección de información, la cual se fundamenta en el contacto directo entre la persona que recoge los datos y la que los ofrece. Con este instrumento se aportarán datos importantes para la recolección de la información y así profundizar en el fenómeno de estudio y desde otras perspectivas comprender el sentir de cada persona.

4.6 Operacionalización de objetivos

Tabla 1

Estrategias en atención del estrés laboral desde la gestión

Objetivo General	Analizar desde la gestión las estrategias implementadas en la atención del estrés laboral para favorecer la salud mental y el clima organizacional en la Escuela Jorge Debravo provocada por la COVID-19.
Objetivo Específico	Identificar las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés provocado por la COVID-19 en la Escuela Jorge Debravo.
Categoría de Análisis	Estrategias de gestión para abordar el estrés laboral.
Definición conceptual	<p>Badillo et al., (2015) afirman que “las estrategias de gestión se constituyen por tener peculiares condiciones y capacidades de articular los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de una potencia innata o adquirida que permite planear, organizar, y orientar las acciones de manera adecuada y eficaz para afrontar situaciones concretas” (p.6).</p> <p>Estrés laboral</p> <p>Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y sus colegas. Además, cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales. (Leka et al., 2004, p.10)</p>
Definición operacional	Se refiere a las estrategias desde la gestión para articular los recursos disponibles, así como planear,

	organizar, y orientar las acciones de manera eficaz para abordar el estrés laboral, al ser una situación de reacción negativa, física y emocional en los individuos que atraviesan problemas a nivel laboral.
Indicadores	<p>La articulación de recursos disponibles para abordar el estrés laboral</p> <p>La planificación de acciones para abordar el estrés laboral</p> <p>La organización de acciones para abordar el estrés laboral</p> <p>Eficacia de las acciones para abordar el estrés laboral</p>
Instrumentalización	Entrevista y grupo focal dirigidos a personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Nota: Elaboración propia, Azofeifa, (2022). Sustentado en Badillo et al., (2015), y Leka et al., (2004).

Tabla 2

Impacto de las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral en relación con el clima organizacional

Objetivo General	Analizar desde la gestión las estrategias implementadas en la atención del estrés laboral para favorecer la salud mental y el clima organizacional en la Escuela Jorge Debravo provocada por la COVID-19.
Objetivo Específico	Describir el impacto de las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral en relación con el clima organizacional
Categoría de Análisis	Impacto de las Estrategias de gestión
Definición conceptual	<p>Impacto: Este término, de acuerdo con el Diccionario de uso español proviene de la voz “impactus”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, “impresión o efectos muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”</p> <p>Estrategias de gestión: El desarrollo organizacional al que nos vemos enfrentados diariamente plantea nuevas formas y esquemas de aplicación de la teoría administrativa. Dentro del marco en el cual se está desarrollando la gestión en la actualidad, uno de los elementos con los que cuenta cada empresa después de sus comienzos es con un concepto que años atrás no ejercía influencia por no haber delimitado bien su funcionalidad en las organizaciones. Este concepto es la estrategia, la cual siempre se ha aplicado por parte de los gerentes al visualizar un futuro organizacional</p>

	benéfico para sus intereses, además en la que se definen la forma de seguimiento organizacional benéfico para sus intereses y en la que se definen la forma de seguimiento así como la consecución de lo que quiere hacerse. (Montoya, 2009, p. 3).
Definición operacional	Se refiere al efecto producido por la dirección del centro educativo mediante las estrategias de gestión para abordar el estrés laboral.
Indicadores	Los resultados que son producidos por las estrategias de gestión implementadas por la dirección para abordar el estrés laboral.
Instrumentalización	Entrevista y grupo focal dirigidos a personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Nota: elaboración propia, Azofeifa, Sustentado en el diccionario de uso español y Montoya (2009)

Tabla 3

Limitaciones para implementar las estrategias de gestión que abordan el estrés laboral.

Objetivo General	Analizar desde la gestión las estrategias implementadas en la atención del estrés laboral para favorecer la salud mental y el clima organizacional en la Escuela Jorge Debravo provocada por la COVID-19.
Objetivo Específico	Determinar las limitaciones para implementar las estrategias de gestión que abordan el estrés laboral.
Categoría de Análisis	Limitaciones para implementar las estrategias de gestión que abordan el estrés laboral.
Definición conceptual	<p>Limitaciones: Son restricciones que reducen las posibilidades y la amplitud de alguna situación o de un ente para realizar una tarea, así como, el crecimiento de un proyecto o una labor.</p> <p>Badillo, Torres y Bonilla, (2015) afirman que “las estrategias de gestión se constituyen por tener peculiares condiciones y capacidades de articular los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de una potencia innata o adquirida que permite planear, organizar, y orientar las acciones de manera adecuada y eficaz para afrontar situaciones concretas” (p.6).</p>
Definición operacional	Se refiere a los factores que limitan la implementación las estrategias de gestión como la planificación y la organización de acciones para abordar el estrés laboral.

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Complejidad para elaborar un plan de acciones para abordar el estrés laboral ● Factores de gestión para organizar acciones para abordar el estrés laboral ● Poca iniciativa para implementar acciones para abordar el estrés laboral en las instituciones. ● Factores de gestión para planificar, organizar, ejecutar y evaluar las respuestas a las necesidades educativas. ● Interés reducido o nulo para fomentar la motivación del personal docente.
Instrumentalización	Entrevista y grupo focal dirigidos a personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Nota: elaboración propia, Azofeifa, Sustentado en el RAE y Badillo et al., (2015).

4.7 Recopilación de datos

Para la recopilación de datos se utilizaron como instrumentos dos entrevistas semiestructuradas. Las dos entrevistas serán aplicadas tanto al personal docente como al personal administrativo de la institución; para su difusión se solicitará autorización de la Dirección del Centro Educativo. También se programará un grupo focal donde se pueda desarrollar un ambiente propicio para que los sujetos participantes puedan expresar libremente sus opiniones.

4.8 Alcances y limitaciones

La investigación aportará concientización sobre el clima organizacional de la institución educativa, esto conlleva a posibles formulaciones para mejorar las condiciones laborales del personal docente y administrativo. Una posible limitante será la honestidad de las respuestas en la entrevista, puesto que los participantes se pueden sentir en la necesidad de no hablar mal de la institución o los encargados mismos de los proyectos institucionales.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1 Presentación

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas por el personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo. Primeramente, se mostrarán los resultados obtenidos mediante una figura por cada una de las tres categorías con sus respectivas subcategorías y después se procederá a sintetizar y contrastar las respuestas, para finalmente concluir con lo que ofrece la información recolectada.

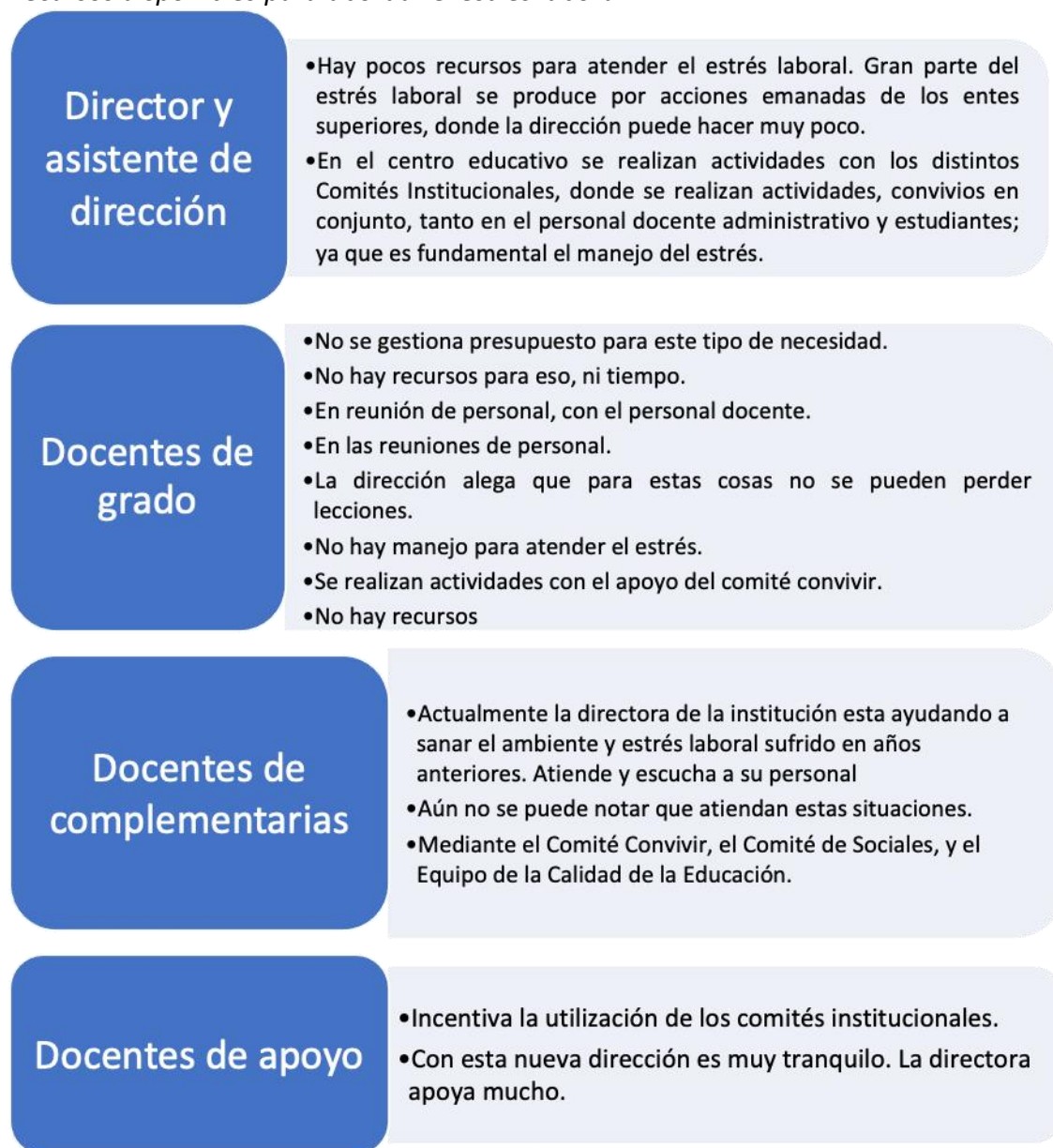
Las categorías que se establecen en el análisis son: las estrategias de gestión para abordar el estrés laboral, el impacto de las estrategias de gestión para abordar el estrés laboral, y las limitaciones que tiene la gestión para abordar el estrés laboral. De la primera categoría sobre estrategias de gestión se establecen las siguientes subcategorías:

Subcategoría 1.1 Articulación de Recursos disponibles en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral.

Los recursos disponibles en la Escuela Jorge Debravo son prioridad para poder contrarrestar el estrés laboral. En muchos centros educativos no se cuenta con los medios necesarios para abordar esta problemática, razón por la cual se pretende indagar con cuáles cuenta la presente institución. En la figura 1 se muestran los datos obtenidos por los participantes.

Figura 1.

Recursos disponibles para abordar el estrés laboral.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Como se puede apreciar en la figura 1, el asistente de dirección deja en evidencia que hay pocos recursos para abordar esta problemática del estrés laboral y que existen demandas laborales desde los altos jerarcas, por lo que la administración no puede hacer nada. En contraste, la directora asegura que se

realizan actividades mediante los comités institucionales con el propósito de manejar el estrés laboral.

Los docentes de grado enfatizaron que no existen recursos ni tiempo para abordar el estrés del trabajo. Además, algunos también comentaron que los comités institucionales son los únicos con los que se cuenta para abordar esta problemática del estrés que genera la cotidianidad del trabajo, sumando a ello la coyuntura del Covid.

En cuanto a los docentes de materias complementarias, explicaron que se puede observar que la nueva directora está tratando de ayudar a abordar el estrés laboral, puesto que delega actividades al respecto a los comités institucionales. Sin embargo, un docente alegó no tener conocimiento de si existen recursos para abordar dicha problemática. En cuanto a los docentes de apoyo, enfatizaron que los recursos existentes son los comités institucionales, acción que ha sido fomentada por la nueva directora.

Contrario a lo expuesto por las personas entrevistadas que consideran que el estrés laboral puede ocurrir únicamente por falta de tiempo o de orientación de la administración, se debe considerar que son muchas las situaciones que, en conjunto, pueden estar provocando estrés. Además, la forma en que se deben manejar los pocos recursos existentes podría estar afectando las necesidades del personal de la Escuela Jorge Debravo.

Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y sus colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales. (Leka et al.,2004, p.10)

Asimismo, se evidencia que algunos docentes aseguran que existen espacios y recursos para abordar el estrés laboral, mientras que otros afirman que no cuentan con los recursos ni el tiempo necesarios para abordar esta situación.

Por lo tanto, la percepción sobre los recursos con los que cuenta el centro educativo que tiene un empleado en comparación con otro puede ser muy

diferente, por eso es importante identificar las necesidades del personal para utilizar los recursos existentes con el fin de abordar la problemática del estrés laboral.

Según algunos docentes, los comités institucionales son los encargados en administrar los recursos disponibles para abordar el estrés laboral y con muy poco tiempo para realizar acciones que aborden el estrés laboral que podrían sufrir algunos docentes y administrativos de la Escuela Jorge Debravo.

Desde la gestión educativa, se deben plantear y ejecutar propuestas para abordar el estrés laboral, solicitar los recursos necesarios para este abordaje, y si no son otorgados los recursos, se deben realizar estrategias para obtenerlos, además de ofrecer más tiempo para desarrollar actividades que beneficien la salud mental de los colaboradores.

Subcategoría 1.2. Acciones para abordar el estrés laboral.

Un aspecto importante con respecto a este tema son las acciones que podría gestionar el director o directora de un centro educativo para abordar el estrés laboral que podría estar afectando a algunos docentes. En la figura 2 se muestra lo que indicaron los participantes del estudio con respecto a las acciones proporcionadas en la Escuela Jorge Debravo para abordar dicha problemática.

Figura 2.

Acciones para abordar el estrés laboral.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

En la figura 2 se puede evidenciar que la directora enfatizó que se planifican acciones en conjunto con los docentes y la Junta de Educación, mismas que se muestran en el PAT. En cuanto al asistente de dirección, también alegó que existen acciones que se realizan en las reuniones de personal, además de estructurar el cumplimiento de los deberes con el tiempo necesario.

La mitad de los docentes de grado entrevistados aseguró que no hay acciones para abordar el estrés laboral, mientras que el otro 50% afirmó que las únicas son las realizadas por el Comité Convivir de la institución educativa en espacios cortos durante las reuniones de personal. En cuanto a los docentes de complementarias, solamente uno enfatizó que no se realizan acciones para abordar el estrés laboral, pues los otros dos comunicaron que estas se llevan a cabo durante las reuniones de personal, en las cuales se ofrece tiempo para hacer alguna actividad motivacional o reflexión.

Por otra parte, los docentes de apoyo expresaron que existen acciones para abordar el estrés laboral mediadas por el Comité Convivir durante las reuniones del personal, en las cuales se realizan actividades para fortalecer las relaciones interpersonales y la exposición de discursos motivacionales. Sin embargo, los docentes entrevistados no mencionaron la importancia de la asertividad como una acción para abordar el estrés laboral. Según Lachira et al. (2020), “la asertividad es un comportamiento que evidencia el respeto mutuo con los que nos rodean, interactuando con nuestras relaciones sociales” (p. 2).

Además, más de la mitad del personal del centro educativo comentó que las acciones realizadas para abordar el estrés laboral son mediadas a través del Comité Convivir durante reuniones de personal, mientras que la otra parte de los docentes enfatizó que no existen unas para abordar esta problemática. Se evidencia que las acciones existentes para abordar el estrés laboral son realizadas en gran parte por el Comité Convivir mediante actividades motivacionales en espacios de tiempo muy pequeños durante las reuniones de personal. Por tanto, se constata la ausencia de asertividad tanto por parte de la administración del centro educativo como del personal docente hacia esta, quienes no se comunican para expresar sus necesidades.

Para finalizar establecer que una parte de los entrevistados considera que no existen acciones para abordar el estrés laboral, correspondiendo ésta en su mayoría a los docentes de grado. También, se puede deducir que existe cierto

grado de desacuerdo entre los docentes, ya que los de materias complementarias y los de apoyo expresaron todo lo contrario.

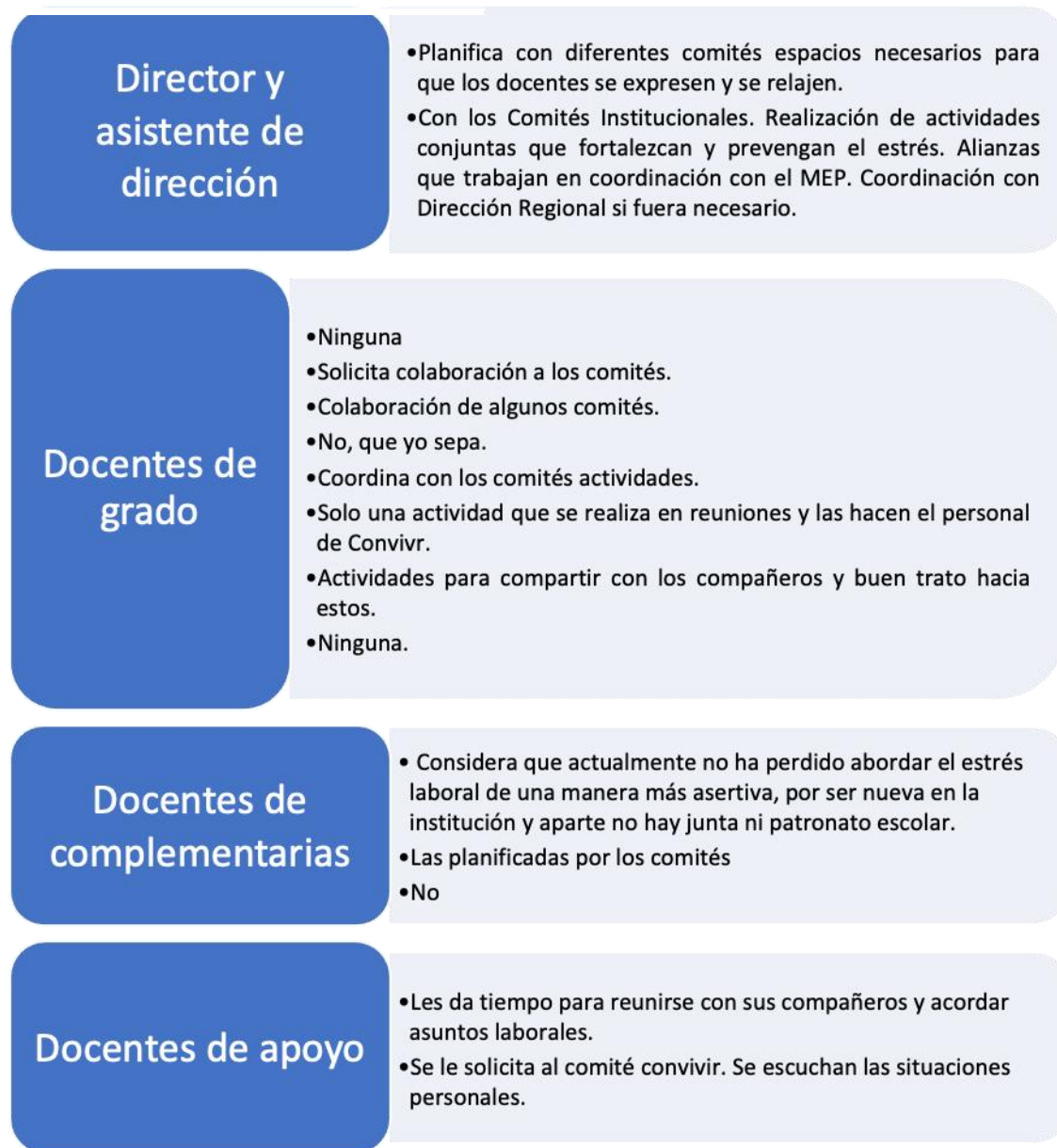
Desde la gestión administrativa se debe desarrollar acciones que minimicen el estrés laboral, para esto la persona directora debe ser la guía y responsable de que estas acciones se realicen, además de tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Subcategoría 1.3. Acciones que se organizan para abordar el estrés laboral.

Un paso fundamental para abordar el estrés laboral es organizar las acciones que se puedan realizar para mitigar esta situación. Por ello, es importante que, desde la gestión, se planifiquen aquellas que sean necesarias, así como el espacio para favorecer al personal de la institución educativa. En la figura 3 se muestran las respuestas respecto a la presente categoría.

Figura 3.

Acciones que se organizan para abordar el estrés laboral.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Con base en la figura 3, se evidenció que la directora comentó que estas acciones se organizan mediante los Comités Institucionales, al igual que aquellas que promuevan actividades para prevenir el estrés, lo cual se aborda en conjunto con el Ministerio de Educación Pública [MEP] y con la Dirección Regional San

José Central si fuese necesario. Por otro lado, el asistente de dirección expresó que estas se planifican mediante diferentes comités, ofreciendo así espacios para fomentar la participación del personal de la institución, lo cual es necesario para expresarse y relajarse.

En cuanto a los docentes de grado, dos de ellos enfatizaron que no hay acciones para organizar el abordaje del estrés laboral, mientras que el resto comentó que estas existen y son organizadas por los comités institucionales (principalmente por el Comité Convivir) mediante actividades que se realizan en un corto período de tiempo durante las reuniones de personal con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores del centro educativo.

Los docentes de complementarias expresaron que no existen acciones para organizar el estrés laboral, alegando que una de las causas es la falta de apoyo por parte de la Junta de Educación y del Patronato, sin embargo, otro de ellos comentó que estas acciones son organizadas por los comités institucionales. En cuanto a los docentes de apoyo, el primero comentó que se les da tiempo para reunirse con sus compañeros y acordar asuntos laborales, mientras que el segundo docente enfatizó que estas acciones se le solicitan al Comité Convivir y que existe apertura en la escucha del personal con respecto a sus situaciones personales.

Las personas entrevistadas dejan en evidencia que son los comités institucionales los que abordan la organización de las acciones que minimizan el estrés laboral. Con base en esto se puede inferir que, si la gestión las organiza mejor, estas podrían prevenir dicha problemática. El gestor de la institución debe asumir que la salud mental de sus trabajadores es demasiado importante como para tan solo dejarles resolver las situaciones estresantes por ellos mismos. “El estrés laboral puede suponer un auténtico problema para la entidad y para los trabajadores. Una adecuada gestión y la organización del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. Si un empleado sufre estrés, su jefe debería ser consciente de ello y saber cómo ayudarlo” (Leka et al, 2004, p.10).

Las acciones que organizan para el abordaje del estrés laboral son mínimas. En cuanto a las existentes, estas son planificadas mediante los comités

institucionales, principalmente el Comité Convivir, a partir de actividades realizadas durante un corto período de tiempo en las reuniones de personal. La administración de una institución educativa juega un papel muy importante con relación al estrés laboral, por ello, si bien se sabe que las cargas laborales van a estar presentes, se deben crear estrategias para ofrecer los recursos necesarios a los trabajadores con el fin de abordar cualquier circunstancia que los exponga a situaciones estresantes.

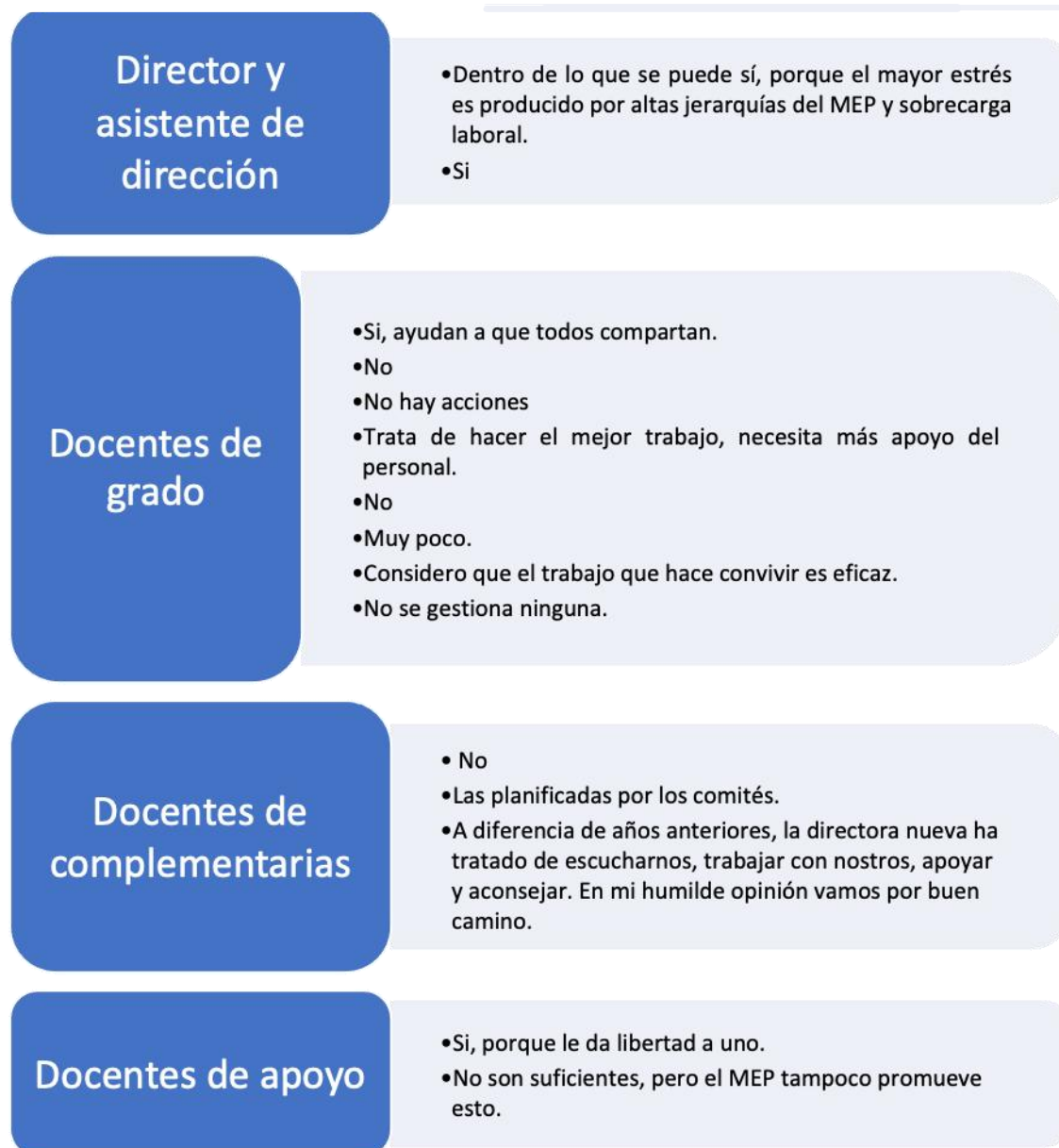
La organización de las acciones para abordar el estrés laboral deben ser monitoreadas por el encargado de la institución educativa, como una de sus labores, de esta forma lograra que su equipo de trabajo sea mucho más productivo, además esta función fomentará que su personal a cargo se sienta acompañado e identificado con este centro educativo.

Subcategoría 1.4. Acciones eficaces para abordar el estrés laboral.

Identificar si las acciones para abordar el estrés laboral son eficaces ayudaría a ofrecer a los colaboradores de la institución educativa un mayor acompañamiento en la resolución de sus conflictos, pues de esta forma se podrían plantear aquellas que sean las indicadas (de ser el caso). En la figura 4 se muestra lo que comentaron los participantes del estudio con respecto a este tema.

Figura 4.

Acciones eficaces para abordar el estrés laboral.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Según se muestra en la figura 4 sobre las acciones eficaces para abordar el estrés laboral, la directora de la Escuela Jorge Debravo comentó que existen, pero no mencionó ninguna. Por otro lado, el asistente administrativo enfatizó que esta problemática es producida por el mismo Ministerio de Educación Pública debido a que sobrecarga de labores al personal docente.

En cuanto a los docentes de grado, más de la mitad consideró que no existen acciones eficaces para abordar el estrés laboral, mientras que el resto enfatizó que hay y son promovidas por el Comité Convivir, ayudando así a desarrollar mejor las relaciones interpersonales, sin embargo, también comentaron que debería haber más apoyo por parte del personal para abordar esta problemática.

Los docentes de complementarias también tuvieron diferentes opiniones. El primero dijo que no se realizan acciones eficaces, mientras que los otros dos enfatizaron que existen aquellas que son planificadas por los comités, esto gracias al apoyo que ha mostrado la directora para con el personal del centro educativo

En cuanto a los docentes de apoyo, uno de ellos enfatizó que se realizan acciones eficaces para tratar el estrés laboral, ya que la directora da libertad al personal para que aborden esta situación; mientras que el otro entrevistado comentó que las que existen no son suficientes porque el MEP no fomenta el abordaje de esta problemática.

El estrés laboral es un problema que no se trata debido a la falta de tiempo y recursos, entre otros aspectos; sin embargo, para que las acciones puedan ser eficaces al momento de abordar esta situación, la persona gestora debe involucrarse en las necesidades de sus colaboradores. Además, al estar al mando debe ser un líder que busque las estrategias necesarias para mejorar el ambiente laboral, pues sin esta guía no se puede propiciar el cambio.

Según González et al. (2003), “se espera de la gestión escolar se desarrolle de la manera óptima para lograr una calidad educativa, en donde el gestor o gestora además de gestionar ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico” (p.227). Por otro lado, la mayoría de los docentes de grado enfatizaron que no existen acciones eficaces para tratar el estrés laboral, contrariamente a los de apoyo y de materias complementarias, quienes expresaron que hay mayor apertura para abordar el tema.

Se evidencia que el personal no se siente satisfecho y se identifica que no hay acciones eficaces para abordar la situación de estrés laboral. Sin duda, es un tema que se deja de lado, pero se sabe que en la actualidad es tan importante

como cualquier otra problemática a tratar, razón por la cual es necesario que los profesionales en administración educativa se capaciten para poder ofrecer una solución a las personas que podrían estar siendo afectadas. Es muy visible que los docentes de grado tienen una opinión diferente (en cuanto a las acciones eficaces para abordar el estrés laboral) al resto del personal entrevistado.

Para que estas acciones sean eficaces, el personal docente debe sentirse guiado por la persona gestora de la institución, no solamente es delegar funciones a sus colaboradores, por el contrario la directora de este centro educativo debe participar y buscar las estrategias para comprobar que estas acciones son las más óptimas para resolver conflictos entre su equipo de trabajo.

Subcategoría 2.1. Efecto producido por las estrategias implementadas.

El efecto producido por las estrategias implementadas pone en evidencia si estas son eficaces o no, por lo cual se debe conocer el criterio de los involucrados al respecto. En la figura 5 se muestra lo que dichas personas expresaron:

Figura 5.

Efecto producido por las estrategias implementadas.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

De acuerdo con lo que se muestra en la figura 5, la directora comentó que existen efectos producidos por abordaje del estrés laboral, sin embargo, no mencionó cuáles son. Por otro lado, el asistente de dirección enfatizó que, a pesar

de que se realizan estrategias para obtener un buen resultado, las acciones emanadas por el MEP imposibilitan tener el tiempo para aumentarlas.

En cuanto a los docentes de grado, solamente uno enfatizó que existe un efecto, mismo que se evidencia con el apoyo que se brinda mediante las conversaciones; mientras que los demás expresaron que son muy pocos los resultados o que no existen, pues no hay estrategias ni tiempo para abordar el estrés laboral.

De los docentes de complementarias que expusieron lo que opinaban al respecto, solamente uno enfatizó que no existe ningún resultado; mientras que los otros mencionaron que existe un buen efecto producido por las estrategias, sin embargo, no mencionaron cuáles. En cuanto a los docentes de apoyo, ambos enfatizaron que se produjo un buen efecto debido a que la administración se preocupa por abordar el estrés laboral.

Se evidencia en las respuestas de los entrevistados que no existe un buen efecto producido por las estrategias utilizadas para abordar el estrés laboral, esto debido a la falta de tiempo o a las pocas actividades llevadas a cabo. Sin embargo, a su vez, ellos no visualizan los recursos que se tienen, mismos que, a pesar de ser pocos, siendo adecuadamente usados podrían ayudar a minimizar la problemática en cuestión.

Badillo et al., (2015) afirman que,

Las estrategias de gestión se constituyen por tener peculiares condiciones y capacidades de articular los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de una potencia innata o adquirida que permite planear, organizar, y orientar las acciones de manera adecuada y eficaz para afrontar situaciones concretas. (p.6)

Por otro lado, los docentes de apoyo, al contrario de los docentes de grado, tienen una buena percepción de los efectos producidos por las estrategias utilizadas para abordar el estrés laboral, sin embargo, no mencionaron cuáles son dichos resultados. Existe mucha diferencia en cuanto a lo que expresaron los docentes de apoyo y casi todos los de materias complementarias en comparación a los de grado, quienes en su mayoría

mantienen la percepción de que no existe algún efecto producido por las estrategias para abordar el estrés laboral.

Es evidente que en esta institución no existen recursos disponibles específicamente para abordar el estrés laboral, esto porque muchas personas siguen minimizando dicha problemática, no obstante, al mismo tiempo son conscientes de que sufren sobrecargas laborales, malas relaciones entre compañeros de trabajo, problemas con estudiantes, entre otros. Por esta razón se deberían desarrollar estrategias que fomenten la incorporación de recursos, espacio y tiempo para mejorar las emociones, percepciones y sentimientos de los docentes, abordando así el estrés laboral y ocasionando una mejoría en el desempeño de las funciones.

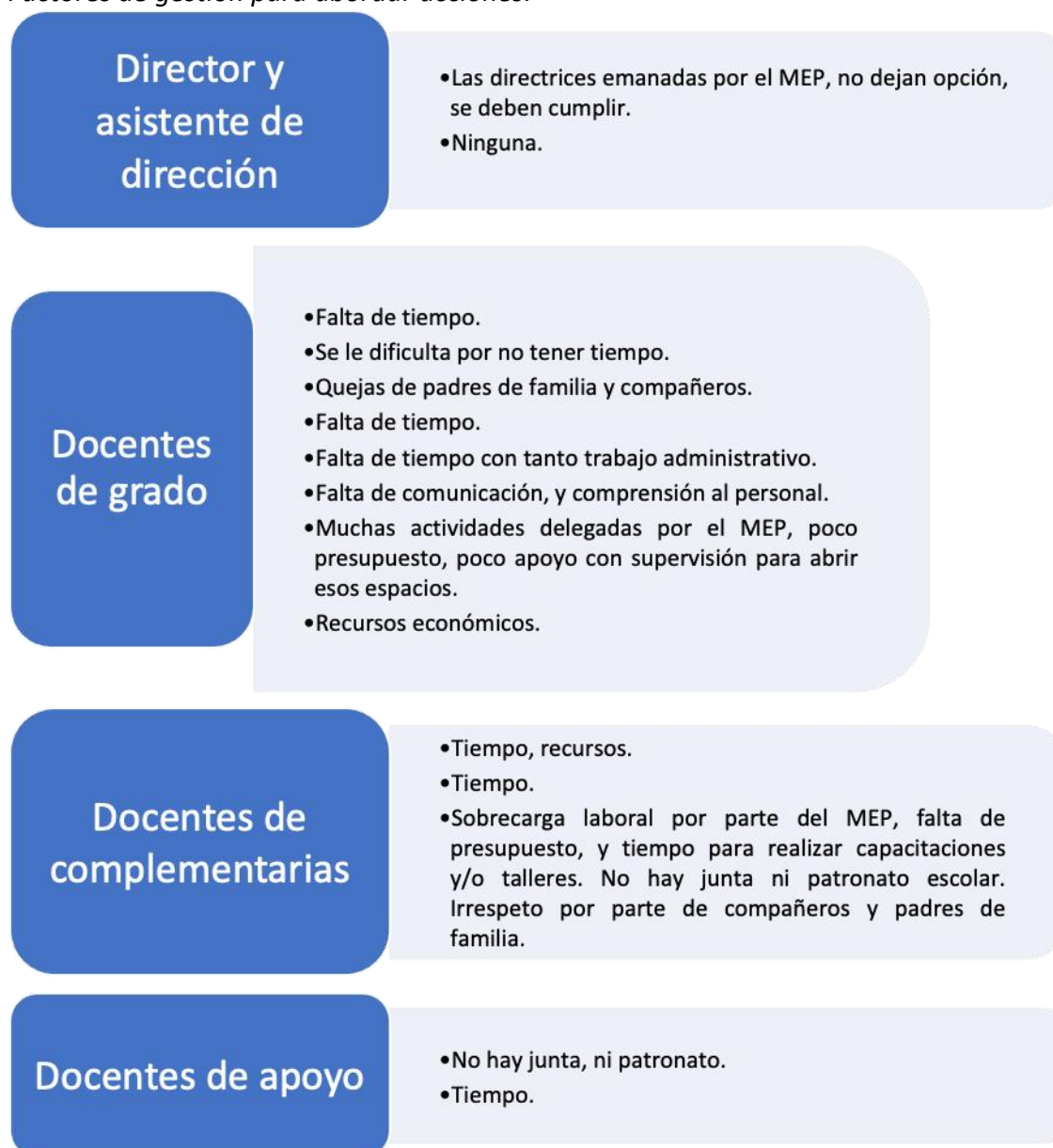
Si los efectos producidos por las estrategias propuestas para abordar el estrés laboral no son los mejores, se debe gestionar nuevas estrategias, fomentar el compromiso del personal docente para trabajar en conjunto y buscar la manera más apropiada para que se de un alto grado de satisfacción cuando se solucionan situaciones que puedan provocar estrés.

Subcategoría 3.1 Factores de gestión para aplicar acciones.

Para aplicar acciones que aborden el estrés laboral es necesario conocer los recursos con los que se cuenta, así como las posibles dificultades presentes que imposibiliten aplicar dichas acciones. En la figura 6 se muestra lo comunicado por el personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Figura 6.

Factores de gestión para abordar acciones.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

Según lo que se muestra en la figura 6, la directora comentó que no existe ningún factor de gestión para aplicar acciones, mientras que el asistente administrativo enfatizó que las directrices que envía el Ministerio de Educación Pública son la mayor complicación al respecto. En cuanto a los docentes de grado, gran parte de ellos explicó que la mayor complicación es la falta de tiempo, aunque algunos otros expresaron que la sobrecarga de trabajo, el escaso presupuesto, la carencia de recursos, las quejas de padres y compañeros y la poca ayuda de parte de la supervisión son dificultades presentes.

Todos los docentes de materias complementarias consideraron que la factores de gestión que perjudica la aplicación de acciones es la falta de tiempo y, en menor grado, los recursos, la sobrecarga laboral y el irrespeto de padres de familia y compañeros. En cuanto a los docentes de apoyo, uno mencionó que que no hay Junta de Educación, mientras que el otro entrevistado expresó que el tiempo es la mayor complicación.

El tiempo es una de las mayores factores de gestión que limita la aplicación acciones de acuerdo a lo dicho por los entrevistados, sin embargo, no comentaron que lo comuniquen asertivamente a su jefatura. Esta situación sucede mucho en las instituciones educativas puesto que al personal le da temor expresar emociones frente a la autoridad.

Carballo (2016) afirma que “comunicar nuestras ideas en forma clara, concisa, y respetuosa es fundamental para el desempeño docente, para el éxito en las interacciones cotidianas o el cuidado de quienes nos rodean” (p.187). Además, la mayoría de los colaboradores entrevistados afirmaron que existen dificultades para aplicar acciones que aborden el estrés laboral, contrario a lo expuesto por la directora, quien enfatizó que no las hay.

La sobrecarga laboral, la ausencia de recursos y el mal trato interpersonal son algunos factores de gestión que imposibilitan la aplicación de acciones que aborden el estrés laboral presentes en esta institución, sin embargo, la falta de tiempo es la mayor complicación según las personas entrevistadas. En este centro educativo se requiere abordar la comunicación asertiva con el fin de facilitar la coordinación y generar un ambiente de trabajo agradable. Para esto la

administración debe estar anuente a escuchar al personal de la institución, no solamente delegar funciones a los comités institucionales.

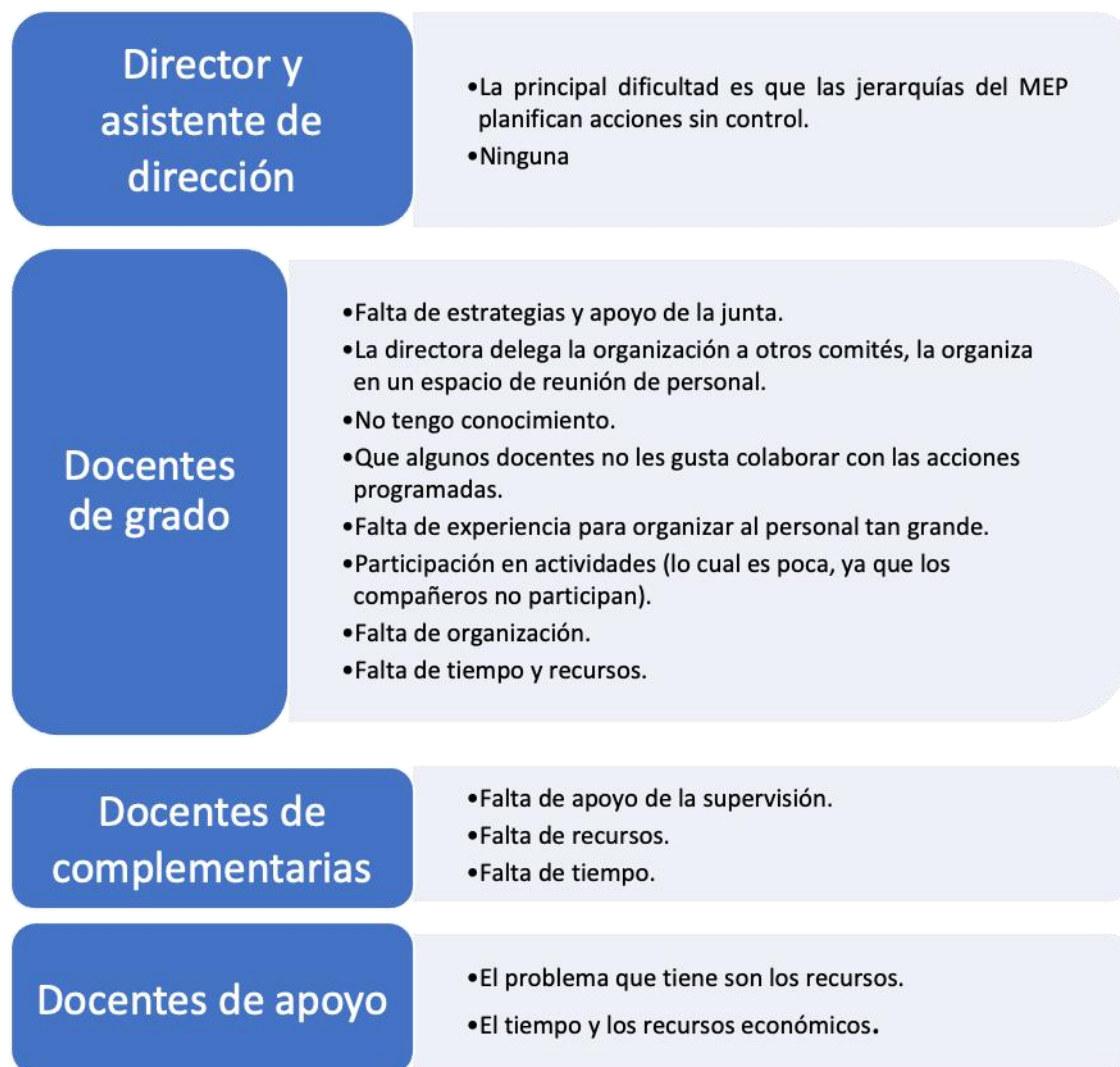
La persona directora debe buscar los espacios oportunos para abordar situaciones que promueven el estrés laboral, además crear fuentes de recursos para el desarrollo de actividades que aumenten la participación del personal docente en la institución educativa. En cuanto al tiempo, se deben buscar espacios para ofrecer algunos momentos durante el período lectivo para abordar problemáticas por medio de actividades promotoras de la salud mental.

Subcategoría 3.2. Factores de gestión para organizar acciones.

La organización de las acciones podría verse obstaculizada por diversas razones, mismas que se tienen que identificar constantemente para poder ofrecer soluciones y fomentar acciones preventivas ante el estrés laboral. Las personas entrevistadas dejaron en evidencia algunos de estos factores de gestión, como se muestra en la figura 7.

Figura 7.

Factores de gestión para organizar acciones.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

La directora comentó que no existen factores de gestión para organizar acciones, mientras que el asistente de dirección alegó que la dificultad es la planificación sin control por parte de las jerarquías del MEP. En cuanto a las respuestas de los docentes de grado, estas fueron muy variadas. Uno comentó que la falta de estrategias y el hecho de que la junta de educación no los apoye son las mayores factores que limitan organizar las acciones. Otros comentaron que a la directora le falta experiencia en este sentido, por lo que delega a los

comités institucionales que cumplan esta función. Sumando a ello, también se evidenció que al respecto hay poca participación por parte de los profesores, además de carencia de tiempo y de recursos.

Los docentes de complementarias expusieron que existe falta de recursos, tiempo y apoyo de la supervisión. En cuanto a los docentes de apoyo, ambos enfatizaron que las mayores dificultades para organizar acciones son la falta de tiempo y de recursos económicos.

Los factores de gestión para organizar acciones con la finalidad de abordar el estrés laboral son la falta de tiempo y de recursos, sin embargo, planificar no necesariamente ocupa recursos económicos o mucho tiempo, pues se trata de buscar alternativas y soluciones, así como de mostrarse comprometido con las personas que colaboran a la institución, para, de esta forma, mejorar el clima organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Este está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Asimismo, la directora fue la única persona que enfatizó que no hay dificultades para organizar acciones, mientras que el resto de las personas entrevistadas expusieron diversas complicaciones.

Algunas de las personas entrevistadas perciben los mismos factores de gestión para organizar acciones en el centro educativo, como lo son la falta de tiempo y de recursos. La directora de la escuela menciona que no existen dificultades para organizar acciones que aborden el estrés laboral, percepción contraria al resto de personas entrevistadas. Por lo tanto, es necesario que en esta institución hagan cambios y busquen estrategias para que estos factores no sean obstáculos al afrontar situaciones que provocan estrés.

Como se puede comprobar existe gran diferencia en lo que considera la directora al personal docente en cuanto a los factores de gestión para organizar acciones en el centro educativo, por lo tanto es de suma importancia y con

carácter de responsabilidad de la gestión conocer más a su personal, para esto deberá buscar la manera de desarrollar una comunicación asertiva con estos.

Subcategoría 3.3 Factores de gestión para implementar acciones.

Implementar acciones es un proceso que incluye a todo el personal de una institución, razón por la cual abordar el estrés laboral puede resultar gratificante siempre y cuando se conozcan las posibles dificultades que puedan surgir. Dichas complicaciones se muestran en las respuestas expuestas en la figura 8.

Figura 8.

Factores de gestión para implementar acciones.



Nota. Elaboración propia (2023) sustentada en entrevista realizada al personal docente y administrativo de la Escuela Jorge Debravo.

La directora alegó que se han implementado acciones, sin embargo, también enfatizó que algunos de los factores de gestión al respecto son la escasez de tiempo y la abstención del personal. Por otro lado, el asistente administrativo comentó que una complicación es la falta de espacio debido a la recarga laboral.

En cuanto a los docentes de grado, ellos comentaron que la escasez de tiempo y de recursos, los comentarios poco asertivos de parte del personal y la falta de experiencia de la directora para orientar, así como el temor a ser sancionados si suspenden las clases para implementar aquellas acciones necesarias, son las complicaciones existentes. Sin embargo, lo que más llama la atención es que un profesor expresó que la directora es la principal dificultad.

Dos de los docentes entrevistados de materias complementarias comentaron que el tiempo es el mayor factor de gestión para implementar las acciones, mientras que el otro enfatizó que la complicación es la falta de apoyo por parte de la supervisión. Por otro lado, los docentes de apoyo expusieron que los mayores factores de gestión para implementar acciones son la falta de tiempo y de recursos económicos.

Las personas entrevistadas pueden identificar algunas dificultades para implementar acciones relacionadas con el abordaje del estrés laboral, sin embargo, no buscan trabajar en equipo para mejorar esta situación.

Según el Ministerio de Educación Pública (2013), el ambiente propicio es: [...] el proceso que promueve las condiciones que favorece la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la auto capacitación y divulgación para logro de un exitoso proceso que conlleva al mejoramiento de la calidad de la educación. (p. 49)

Además, se evidencia que la directora niega la existencia de factores de gestión para implementar acciones que aborden el estrés laboral, mientras que el resto de las personas entrevistadas exponen algunas complicaciones e incluso un docente aseguró que la directora es la principal dificultad.

La mayoría de los factores de gestión para implementar acciones coinciden entre las personas entrevistadas, quienes principalmente identifican la escasez de

tiempo y de recursos, así como la falta de experiencia y orientación por parte de la directora. El ambiente laboral se forma con la participación de todos los miembros de una institución o empresa. Además, el trabajo en equipo puede ayudar a que las cargas laborales y demás sean menores. Muchas personas dedican el mayor tiempo de su vida a asuntos laborales, motivo por el cual es necesario ahondar más en el tema del estrés laboral y actuar previniendo dicha enfermedad.

Desde la administración de los centros educativos se debe tomar en cuenta la opinión de los docentes para poder gestionar los cambios que se necesiten, además de crear una identificación con el centro educativo al ser participes de todo lo que sucede en su entorno laboral.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los objetivos propuestos en esta investigación y analizando la información recopilada mediante los instrumentos aplicados a los participantes de la investigación, se exponen las siguientes conclusiones. Con base al objetivo propuesto para identificar las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral provocado por la COVID-19 en la Escuela Jorge Debravo, se encontraron las siguientes áreas clasificados en los siguientes factores:

- A- Articulación de Recursos disponibles en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral.
- B- Acciones para abordar el estrés laboral.
- C- Acciones que se organizan para abordar el estrés laboral.
- D- Acciones eficaces para abordar el estrés laboral.

Se explican cada uno a continuación:

A- En cuanto a la articulación de recursos disponibles en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral, los comités institucionales son los encargados en administrar estos y con muy poco tiempo para realizar acciones que aborden el estrés laboral que podrían sufrir algunos docentes y administrativos de la Escuela Jorge Debravo.

B- Las acciones para abordar el estrés laboral existentes son realizadas en gran parte por el Comité Convivir mediante actividades motivacionales en espacios de tiempo muy pequeños durante las reuniones de personal. La mayoría de los docentes de grado consideran que no existe un compromiso de parte de la administración para abordar esta problemática, todo lo contrario, a los docentes de apoyo, quienes expusieron que la directora fomenta el abordaje del estrés laboral. Esta diferencia entre los docentes se podría deber al trato diferente que tiene la señora directora con respecto a su personal a cargo.

La directora de la Escuela Jorge Debravo enfatiza que el estrés laboral se aborda de la mejor manera posible; sin embargo, la mayoría del personal entrevistado alegan que no se afronta de la mejor manera. Por lo que, indican que

no se tiene la misma percepción del personal de la institución educativa en cuanto al abordaje del estrés laboral, como tampoco se realiza un monitoreo interno de la percepción que tiene el personal laboral en cuanto a este abordaje.

C- Las acciones que organizan para el abordaje del estrés laboral son mínimas. En cuanto a las existentes, estas son planificadas mediante los comités institucionales, principalmente el Comité Convivir, a partir de actividades. La administración de la institución educativa delega a los comités institucionales abordar el estrés laboral mediante actividades que se realizan en un corto tiempo en las reuniones de personal según las respuestas de las personas entrevistadas, evidenciando la falta de participación de la administración de la institución para abordar el estrés laboral del personal laboral a su cargo.

D- En cuanto a las acciones eficaces para abordar el estrés laboral. Se evidencia que el personal no se siente satisfecho y se identifica que no hay acciones eficaces para abordar la situación de estrés laboral.

Con base al segundo objetivo propuesto para describir el impacto de las estrategias de gestión implementadas para abordar el estrés laboral en relación con el clima organizacional, se encontró la siguiente área clasificada en el siguiente factor:

A- Efecto producido por las estrategias implementadas, donde se evidencia que en esta institución no existen recursos disponibles específicamente para abordar el estrés laboral, esto porque muchas personas siguen minimizando dicha problemática, no obstante, al mismo tiempo son conscientes de que sufren sobrecargas laborales, malas relaciones entre compañeros de trabajo, problemas con estudiantes, entre otros. Las personas entrevistadas se sienten agotadas, sin una dirección, abandonadas en cuanto a sus emociones, además de no sentirse identificadas con la institución educativa.

Con respecto al tercer objetivo propuesto para determinar las limitaciones para implementar las estrategias de gestión que abordan el estrés laboral, se encontraron las siguientes áreas clasificadas en los siguientes factores:

Factores de gestión para aplicar acciones.

Factores de gestión para organizar acciones.

Factores de gestión para implementar acciones.

Factores de gestión para implementar acciones

A continuación, se explica cada uno:

A- Factores de gestión para aplicar acciones, se evidencia que existen estos factores que perjudican la aplicación de acciones que aborden el estrés laboral, la sobrecarga laboral, poco interés de la administración, poca comunicación asertiva, la ausencia de recursos y el mal trato interpersonal, sin embargo, la falta de tiempo es la mayor complicación según las personas entrevistadas. Lo cierto es que no existen estrategias, ni espacios para afrontar esta problemática o por lo menos para que sus colaboradores puedan exponer sus emociones en cuanto a sus cargos laborales y a cualquier otra situación que en este centro educativo pueda provocar sensación de estrés laboral. El personal de esta institución no se siente acompañados, no sienten que tienen el apoyo necesario para resolver conflictos internos a la institución educativa, lo que puede provocar poco interés por sus labores y poca motivación para resolver problemas que aumenten la sensación de estrés.

B- Factores de gestión para organizar acciones, la falta de tiempo y de recursos. La mayoría de las personas entrevistadas aseguran que los mayores factores de gestión para organizar acciones son la falta de tiempo y de recursos disponibles en el centro educativo, dicho lo anterior se podría indicar que para el Ministerio de Educación Pública no es necesario invertir recursos en la salud mental de sus colaboradores.

C- Factores de gestión para implementar acciones, se identifican la escasez de tiempo y de recursos, así como la falta de experiencia y orientación

por parte de la directora. Los docentes entrevistados consideran que una de las mayores factores de gestión para implementar acciones que aborden el estrés laboral en el centro educativo es la falta de experiencia y orientación por parte directora, sin embargo, la directora comenta que ella tiene apenas tres meses de estar ejerciendo el cargo de directora en este centro educativo.

Para finalizar, se puede establecer que las sobrecargas laborales es un factor de gestión que complica la implementación de acciones, ya que minimizan el tiempo que se podría utilizar para abordar el estrés laboral en este centro educativo, adicional de los cambios sufridos desde la pandemia COVID-19, y el rezago educativo generan sensación de agotamiento y ansiedad en estos trabajadores, como también la falta de apoyo no solamente de la administración educativa, sino también del Ministerio de Educación Pública, que no consideran necesario invertir en la salud mental del personal que componen los centros educativos del país y tampoco ofrecen espacios para realizar actividades, talleres, charlas y otras que minimicen dicha problemática.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO

7.1 Justificación

La labor docente no se simplifica al hecho de presentarse en un aula a dar clases; de ser así sería una de las profesiones más sencillas que existirían. Centrándose en esa propuesta, los educadores tienen un importante número de tareas por realizar en todo el proceso que conlleva la educación. A raíz de ello es que surgen un número de falencias, las cuales en muchos casos no suelen ser puestas sobre la mesa de revisión, para así poder mejorar las posibilidades.

La propuesta se sustenta en el estudio realizado sobre el estrés laboral donde se tuvo el acceso a educadores, los cuales accedieron a responder una encuesta y a cuestionarios para poder recabar información valiosa dentro del análisis. A raíz de ello es que se asegura que los docentes lleven en si una carga abundante de estrés en su profesión.

Muchos de los casos se enfocaron en el hecho de que el tiempo que se tiene no es el suficiente para realizar todas las tareas que deben de llevar a cabo. En muchos casos se menciona que parte de sus labores continúan una vez terminada la jornada laboral, esto con el fin de cumplir con su trabajo, como por ejemplo el planear y la revisión de trabajos y pruebas.

La propuesta que surge a raíz del estudio, está centrada en identificar los aspectos que aumentan la sensación de estrés después de la pandemia COVID-19. Si bien es cierto que existieron detractores que mencionaban que la labor de educar era meramente de los educadores, la respuesta al periodo de las clases virtuales sirvió de mejoría en el estado de ánimo de muchos docentes, mientras que para otros fue un espacio perdido en base al desconocimiento de herramientas y también de la nula capacitación que existió previo a la emergencia, dejando en muchos estudiantes dificultades en el desarrollo de los aprendizajes,

como también preocupación del personal docente ante el nuevo reto del desarrollo educativo.

7.2 Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta para la reducción del estrés laboral en los docentes de la Escuela Jorge Debravo,

Objetivos Específicos

- Identificar las causas del estrés laboral de los docentes.
- Determinar estrategias de organización desde la gestión que permitan la reducción del estrés laboral en la Escuela Jorge Debravo.

7.3 Referentes teóricos

Seguidamente se presenta el sustento teórico que ayuda a comprender el plan estratégico, estos sustentos teóricos permiten identificar los aspectos más importantes para poder desarrollar las estrategias necesarias para minimizar cualquier situación que provoque estrés laboral en los colaboradores de la Escuela Jorge Debravo.

En cuanto a la educación, se puede identificar que después de la pandemia COVID-19 han surgido nuevas necesidades, es por esta razón que el gestor educativo debe renovar algunas metodologías, e incorporar el abordaje del estrés laboral como parte del desarrollo de la calidad educativa.

La Universidad Estatal a Distancia, (2016), define de modo general a la educación como un proceso continuo, la práctica social y cultural mediante la cual las personas adquieren conocimientos, capacidades, valores, etc. Por lo tanto es el momento de mejorar el proceso educativo a partir de un ambiente laboral apto tanto para los docentes como los discentes de los centros educativos.

La investigación es dirigida al estrés laboral, debido a que es una de las situaciones más comunes que ha venido enfrentando la educación nacional, por lo tanto el poder identificar los factores que producen esta problemática en el

personal de las instituciones educativas conlleva a poder buscar las estrategias para poder abordarla correctamente.

“Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficientemente apoyo de sus supervisores y sus colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales”. (Leka et al., 2004, p.10)

El estrés en cualquier ámbito laboral provoca diversos síntomas que perjudican el rendimiento de los trabajadores, en cuanto a la educación este afecta en el desarrollo del aprendizaje que se espera . Es de suma importancia que el gestor educativo promueva la salud mental del personal a cargo si desea que su centro educativo refleje la calidad esperada para mejorar como sociedad.

Considerando la importancia de la calidad educativa, Barrantes (2013) considera que la acepción de calidad establece que es una “propiedad, o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Cuando se habla entonces de calidad, en cualquier ámbito, se establece una comparación que requiere, necesariamente, haber definido previamente las condiciones operativas que permiten apreciar una cosa como poseedora de calidad.

Anteriormente a la pandemia COVID-19 la calidad educativa ha sido un reto, con mucho más razón después de atravesar por esta crisis mundial, por lo que se deben desarrollar cambios pertinentes para fomentar esta calidad, procurando que cada miembro de los centros educativos se sienta en un buen ambiente laboral para poder desempeñarse.

Por otra parte la administración del centro educativo tiene como tarea buscar los recursos necesarios para poder realizar el correcto abordaje del estrés laboral. La administración tiene la responsabilidad de regular los diversos

recursos con los que cuenta una empresa, Quiroa, (2020) indica que es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución, por lo tanto la buena guía del gestor educativo fomentará la búsqueda de estos recursos.

Si bien es cierto como consecuencia del COVID-19 se aumentaron los cambios administrativos en las instituciones educativas, razón por la cual se debe considerar el orden de las prioridades a trabajar en el manejo de estos centros.

Por otro lado, indica Euroinnova (2021), que la gestión educativa, es el conjunto de procesos y acciones que se deben realizar para lograr un determinado objetivo, se refiere a las acciones encaminadas a lograr las intenciones pedagógicas en beneficio de la comunidad educativa. En síntesis, entre las funciones de la administración para Euroinnova (2021), es la planificación de actividades y la gestión académica ejecuta esas planificaciones.

La gestión educativa debe generar estrategias para disminuir el desarrollo de las problemáticas que generan estrés laboral en el personal del centro educativo. Además de fomentar la participación activa del personal a cargo mediante estrategias que generen el manejo adecuado de posibles situaciones generadoras de estrés. Además se deben buscar todos los posibles recursos para fortalecer las estrategias implementadas para este abordaje.

Las estrategias de gestión son las herramientas para orientar a un equipo de trabajo de la mejor manera, fomentando el buen ambiente laboral, como lo afirman Badillo et al. (2015). Es importante poder expresar las situaciones que provocan estrés en el lugar de trabajo, ya que no todas las personas reaccionan de la misma manera ante posibles problemáticas, por lo que algunas personas podrían experimentar dificultades físicas y emocionales.

Expresar lo que se piensa y se siente debería ser una actividad sin reservas, así lo afirma Carballo (2016) quien expone que “comunicar nuestras ideas en forma clara, concisa, y respetuosa es fundamental para el desempeño docente,

para el éxito en las interacciones cotidianas o el cuidado de quienes nos rodean”. (p.187).

La comunicación asertiva fomenta el trabajo en equipo y la sana convivencia en el lugar de trabajo, además fomenta un mejor desempeño en las funciones laborales, lo que repercute en el desarrollo del aprendizaje de los discentes. Practicar la comunicación asertiva, hablar de forma efectiva puede ayudar a entender a que otras personas entiendan y entender a los demás; esto ayudará a minimizar conflictos que desencadenan estrés laboral, para esto es recomendable abrir espacios para que el personal de la institución pueda expresar sus emociones en relación al trabajo y establecer buenas relaciones entre los compañeros.

Las personas son el recurso más importante en cualquier trabajo, es por esto que un ambiente propicio es importante para que las personas logren mejores resultados. Por esto es importante que la gestión administrativa garantice los recursos y espacios necesarios para abordar el estrés laboral.

Según el Ministerio de Educación Pública (2013), el ambiente propicio es: [...] el proceso que promueve las condiciones que favorece la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la auto capacitación y divulgación para logro de un exitoso proceso que conlleva al mejoramiento de la calidad de la educación. (p. 49)

Fomentar un ambiente propicio basado en el respeto y la comunicación asertiva va a favorecer la solución de conflictos, además de mejorar la productividad y poder ofrecer calidad educativa.

7.4 Desarrollo de la Propuesta

Esta propuesta pretende brindar acompañamiento para el abordaje del estrés laboral, mediante algunos instrumentos elaborado en cuatro etapas desarrollando las estrategias para identificar los aspectos que generan el estrés laboral en los docentes de la Escuela Jorge Debravo. Se pretende que desde la gestión administrativa se pueda conocer el sentir de los docentes, la reorganización de funciones en los comités institucionales para minimizar la sobrecarga laboral mediante la observación del gestor educativo, la capacitación al personal docente en cuanto al manejo del estrés, como la inclusión de la comunidad para concientizar sobre esta problemática. Para que toda la propuesta se desarrolle óptimamente se debe tener en cuenta la labor docente, por lo que se sugiere que la propuesta también pueda desarrollarse de manera virtual.

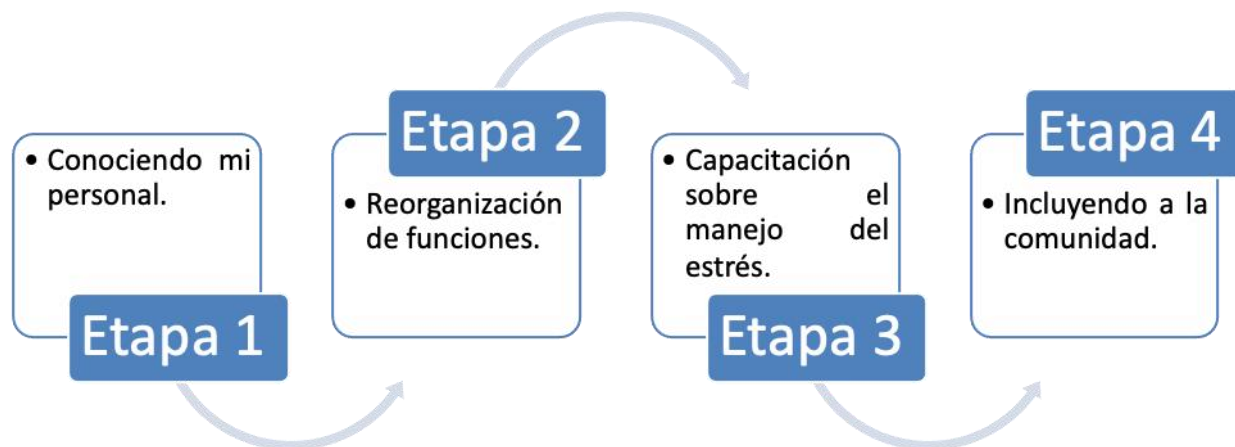
Con este planteamiento no se espera que los docentes comiencen una deshumanización, puesto que sería contradictorio con lo que en sí, significa la educación. Hay que ser claros que no solamente la comunicación es lo que se busca en este planteamiento, puesto que con la tecnología actual es muy sencillo dar los mensajes finales a los encargados, es más bien integrar en el proceso de estudio, que ayuden en sus trabajos, que estén presentes en los procesos. Es una tarea ardua por realizar, pero que en sí es posible. Ayudado desde la misma administración de una institución se podría realizar un proyecto de dicha magnitud en un lapso de tiempo y observar los resultados.

Con un plan enfocado en ello se puede observar como el estrés en los docentes se amedrenta con el tiempo, puesto que solamente es uno de los tantos contratiempos que un educador puede tener en el desempeño de sus labores que pueden generar una carga emocional y generé estrés en su día a día de trabajo. Si se establecen límites temporales, los resultados pueden ser beneficiosos para los docentes y para los mismos padres de familia y encargados al estar más cerca de los estudiantes.

En la figura 9 se visualiza el desarrollo de la propuesta.

Figura 9

Desarrollo de la propuesta.



Nota: Elaboración propia. (Azofeifa, 2024)

Etapa 1. Conociendo mi personal

1. Labor docente: Es necesario que los docentes tengan disponibilidad para desarrollar las actividades propuestas para identificar la percepción que tienen tanto de los aspectos que generan estrés laboral, como su abordaje.

2. Taller “Para conocernos”: Se requiere para el desarrollo y ejecución del taller “Para conocernos” la disponibilidad de todo el personal docente de la Escuela Jorge Debravo.

Tiempo: Tres lecciones (120 minutos).

Lugar: Centro educativo o virtual.

Fecha: A Convenir.

Materiales a entregar: Programa, documento que contiene “Actividad para conocernos”, entrevista dirigida a los docentes.

Moderadores: Integrantes del Comité Convivir.

Exposición de los temas: Concepto de estrés laboral, maneras de evitar el estrés laboral, pautas de relajación para el docente.

3. Día de retroalimentación del “Taller para conocernos”: Se requiere para el desarrollo y ejecución de esta retroalimentación la disponibilidad, espacio y tiempo

requerido para que el personal docente pueda interactuar y expresar el aporte del taller y el desarrollo de posibles soluciones ante casos de estrés laboral. Se colocará en la dirección un buzón para todo el personal docente pueda anotar posibles preocupaciones que podrían provocar el estrés laboral.

Además el gestor educativo motivará a su personal mediante el reconocimiento de sus labores, proponer objetivos, empatizar con los colaboradores, asumir y delegar responsabilidades y ofrecer retroalimentación.

Etapa 2. Reorganización de funciones

1. Labor docente: Los docentes tendrán disponibilidad para ser observados en las reuniones de los comités instituciones, así como sus aportes en ellos. Además periódicamente entregaran un informe de las funciones realizadas mes a mes para dar seguimiento a sus tareas, y así evitar que se acumulen estas. Aprender a gestionar el tiempo. Priorizar el trabajo más importante. Ordenar el espacio físico y virtual.

2. Revisión de comités: Mediante la revisión de labores dentro del comité, los docentes de la institución deberán entregar un informe de sus funciones dentro de este comité, además de ser observados cuando están desarrollando estas labores. También la persona gestora de la institución realizará observaciones a los comités institucionales, para esto utilizará una hoja de observación de funciones en estos comités.

Comprobar que exista un espacio de trabajo funcional, tanto digital como físico. Dar recomendaciones para organizar las tareas correspondientes, esto ayudaría a aumentar la productividad y disminuir grados de estrés por exceso de labores.

3. Actividades de recargo de funciones: El gestor educativo buscará la forma de otorgar una o dos lecciones a los docentes cada mes para que puedan reunirse y compartir las funciones de los comités, de esta forma se podrán ayudar entre ellos y fomentaran el trabajo en equipo. Estas funciones también pueden ser rotadas entre los miembros de la institución para aportar conocimiento en los demás comités institucionales. Si no se pudiera otorgar

estas lecciones, se elaborara algunas plantillas y guías de referencias para las diversas funciones de los comités institucionales que se colocaran en la aplicación TEAMS para que el personal docente de la institución educativa tenga acceso y pueda utilizarlas desde su propio espacio y tiempo; esto facilitará el seguimiento de las funciones establecidas por cada comité, ayudando a los docentes a cumplir sus funciones de manera más sencilla, y rápida.

Esta carpeta creada con el material requerido para cada comité institucional será el núcleo central de información tanto del personal docente como de la persona gestora del centro educativo.

Etapa 3. Capacitación sobre el manejo del estrés

1. Labor docente: Es necesario que todo el personal docente participe en las capacitaciones sobre el manejo del estrés.

2. Capacitación “Manejo del estrés”: la persona gestora de la institución solicitará a la Junta de la institución los recursos necesarios para poder contratar un especialista en el tema de estrés laboral y así desarrollar una capacitación que ayude a minimizar esta problemática, donde los docentes puedan identificar situaciones de estrés laboral, y aprender estrategias de afrontamiento del estrés, para así mejorar la resistencia al estrés.

Lugar: el centro educativo, o virtual.

Día: A convenir.

Duración: 3 lecciones (120 minutos).

3. Registro de autoobservación de situación del estrés laboral: Se les entregará a cada docente un registro o lo podrá descargar de una carpeta disponible en TEAMS para el personal de la institución educativa, donde deberá anotar la situación del estrés laboral, lo que piensa en esa situación, lo que se siente y lo que se hace; esto con el fin de poder identificar los aspectos que podrían estar

generando el estrés laboral, de que forma responde la persona ante estos aspectos y la forma de afrontarlo.

Etapa 4. Incluyendo a la comunidad

1. Concientización de la comunidad: Fomentar la comunicación asertiva con la comunidad educativa.
2. Labor docente: Es necesario que todos los docentes comuniquen a toda la comunidad educativa los horarios de las capacitaciones propuestas en relación a la importancia del apoyo a los estudiantes. Además cada docente deberá realizar un blog de clase, para mantener a las familias al tanto de lo que sucede, los padres podrán ingresar a este blog cuando lo deseen.
3. Capacitación a padres sobre el apoyo a los estudiantes: El gestor educativo buscará a una persona profesional para que pueda realizar varias capacitaciones a los padres de familia sobre aspectos de importancia para mejorar la calidad de los estudiantes, como por ejemplo comunicación asertiva, manejo de estrés, fijar límites. El gestor educativo solicitará a través de la Junta del centro educativo que gestione la contratación de este profesional, como parte de las necesidades del centro educativo. La capacitación puede ser virtual.

7.5 Instrumentos necesarios para el desarrollo de la propuesta

A continuación se presentan tres instrumentos que facilitan el abordaje del estrés laboral en el centro educativo Jorge Debravo.

1. Actividad para Conocernos

El presente instrumento forma parte de la propuesta del Plan Estratégico, tiene como propósito conocer desde la gestión el pensamiento de personal docente a en cuanto a los aspectos que generan estrés laboral en la Escuela Jorge Debravo de la Dirección Regional Central de Educación de San José. La información suministrada en esta entrevista se utilizará únicamente para proveer los datos

necesarios que enriquezcan el estudio, y, además, se asegura su completa confidencialidad. La participación es voluntaria.

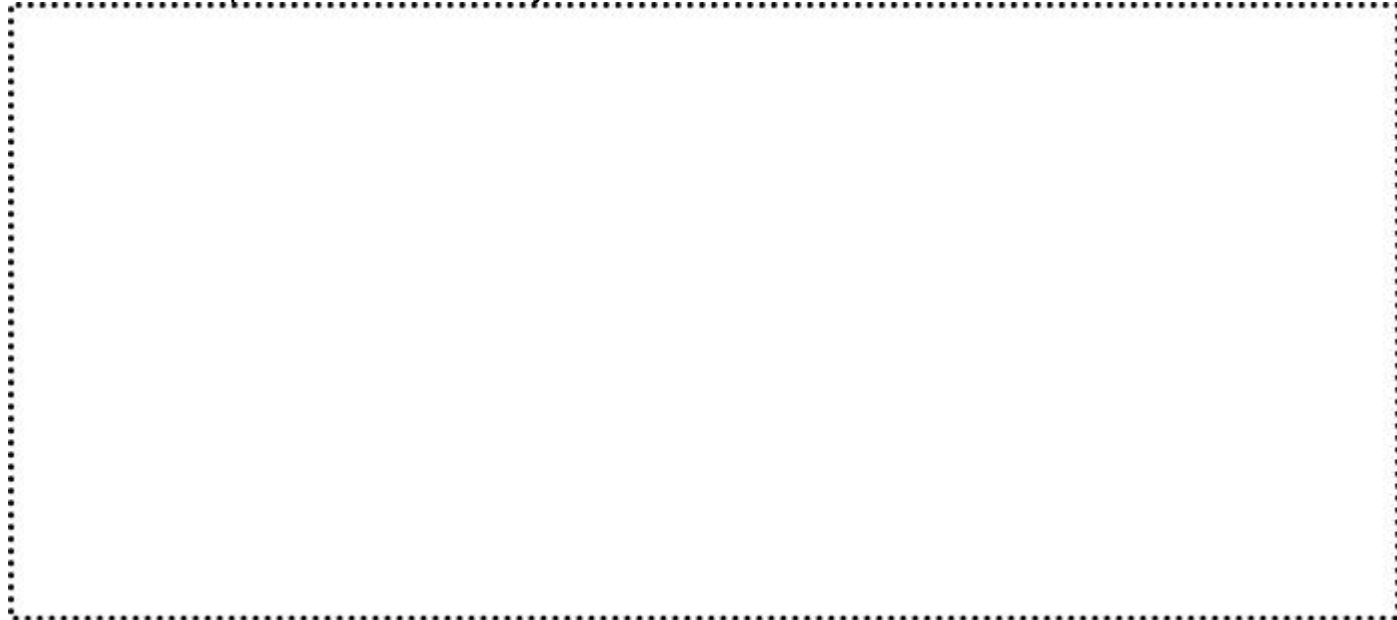
Nombre:

Lugar de residencia:

Grado académico:

Explique cuáles son sus intereses o gustos:

Defina el concepto de Estrés laboral y de Salud Mental



2. Entrevista dirigida al personal docente de la Escuela Jorge Debravo, con el fin de identificar los aspectos que generan estrés laboral

El presente instrumento forma parte de la propuesta del Plan Estratégico, tiene como propósito analizar desde la gestión la percepción que tiene el personal docente a en cuanto a los aspectos que generan estrés laboral en la Escuela Jorge Debravo de la Dirección Regional Central de Educación de San José. La información suministrada en esta entrevista se utilizará únicamente para proveer los datos necesarios que enriquezcan el estudio, y, además, se asegura su

completa confidencialidad. La participación es voluntaria y podrá abandonar la entrevista cuando lo desee.

¿Está de acuerdo con colaborar voluntariamente en esta investigación?

- Si
- No

1.

Clase de Puesto/ Especialidad:

2.

Formación Académica:

- Bachiller
- Licenciado
- Máster
- Doctor
- Otro

3.

Años de servicio en la institución:

- 0 a 1 años
- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 o más años

1. ¿Ha sentido estrés laboral?

2. ¿Cuáles son los signos de estrés que ha podido identificar?

3. ¿Cuáles posibles situaciones a nivel laboral le podrían estar causando estrés en el personal docente?

4. ¿Puede trabajar si siente estrés?

5. ¿Conoce usted como se puede controlar el estrés?

6. ¿Considera que en el Centro Educativo se abordan posibles situaciones que podrían generar estrés laboral?

7. ¿Existen recursos en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral?

8. ¿Qué actividades propondría en la institución educativa para abordar el estrés laboral?

9. ¿Considera usted que la comunidad educativa participa en actividades institucionales para ayudar a solucionar posibles situaciones que provoquen estrés laboral?

10 ¿Considera usted que el estrés laboral ha aumentado desde la pandemia COVID-19 y por qué?

11. ¿Cuáles dificultades se presentan en el centro educativo para abordar el estrés laboral?

3. Hoja de observación de funciones de Comités institucionales.

El presente instrumento forma parte de la propuesta del Plan Estratégico, tiene como propósito analizar desde la gestión las funciones que tiene el personal docente en los Comités instituciones en la Escuela Jorge Debravo de la Dirección Regional Central de Educación de San José. La información suministrada en esta observación se utilizará para equiparar funciones entre el personal docente de la institución.

Modo de empleo: Para esta bitácora se deben copiar las funciones que se realizan en el comité designado a cada docente.

Se le brinda una copia de esta observación al personal docente.

Nombre del Comité	Funciones a realizar

Firma del director (a): _____

Sello:

Firma del docente: _____

4. Registro de autoobservación de situación de estrés laboral.

El presente instrumento forma parte de la propuesta del Plan Estratégico, tiene como propósito analizar desde la gestión la situación del estrés laboral, lo que piensa en esa situación, lo que se siente y lo que se hace; esto con el fin de poder identificar los aspectos que podrían estar generando el estrés laboral en la Escuela Jorge Debravo de la Dirección Regional Central de Educación de San José. La información suministrada en esta entrevista se utilizará únicamente para proveer los datos necesarios que enriquezcan el estudio, y, además, se asegura su completa confidencialidad. La participación es voluntaria y podrá abandonar la entrevista cuando lo desee.

Situación	Qué pienso	Qué siento	Qué hago

7.6 Viabilidad de la propuesta

La propuesta se elaboró a partir de los resultados de la presente investigación realizada con los participantes de la Escuela Jorge Debravo, esta se podría realizar en otros centros educativos, debido a que todos los centros educativos del país tuvieron que modificar muchos aspectos de su administración durante y

después de la pandemia COVID-19, desarrollando altos niveles de estrés laboral en su personal docente; quienes tuvieron que adaptarse rápidamente a estos cambios en la educación costarricense.

La propuesta es viable, puesto que ya existió una coyuntura que hizo necesario que esto se desarrollara; lo complejo es hacer costumbre una práctica como la desarrollada en la propuesta. Existen varios factores que generan que sea de esa forma, puesto que lo más razonable fue que cuando la práctica de que los padres de familia se involucraran en el proceso educativo por necesidad, luego fuese por mejoría en sus hijos en lo educativo.

Para concluir mencionar que la propuesta como en principio se dijo, es viable, pero hay un largo camino en la aceptación de los hechos que son importantes como: Los docentes cargan un importante grado de presión y estrés por ser no solo educadores académicos si no que también formativos, las instituciones no invierten generar espacios donde los padres de familia se involucren con sus hijos y se desarrolle una mejor comunicación en todas las vías y los afectados directos en esta situación son los estudiantes, pero la realidad docente no va a presentar cambios hasta que propuestas como esta sean puestas en práctica.

Es viable que los docentes se enfoquen en trabajar en equipo, de esta forma se comparten las situaciones estresantes que podrían enfrentar en el centro educativo, como también las posibles soluciones a estas, para poder trabajar en equipo es necesario fomentar la comunicación asertiva, como también conocer los problemas que podría estar causando el estrés laboral y buscar soluciones en conjunto con todos los colaboradores de la institución mediante espacios de reflexión y pidiendo opiniones. También realizar tareas propias de su puesto en conjunto con sus compañeros para reducir el malestar que podría provocar la sobrecarga de labores, además de poder incorporar la tecnología para su desarrollo, mediante aplicaciones y recursos tecnológicos.

REFERENCIAS

- Aguado Maldonado, José Eduardo. (2012). *“Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Lima, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810-a255-9b9aa67131bb/content>
- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships* (9th ed.). Impact Publishers.
- Ambrosi, Nicolás. Sosa, Fernanda (2021) El rol docente en contexto de pandemia por covid-19: Sistematización de prácticas docentes en la educación pública uruguaya. UNICEF, Uruguay.
- Arama Arias Mónica, Calucho Morales Rita, Velastegui López Efraín. *Estrategias de Gestión Educativa para mejorar la convivencia escolar*. Revista Ciencia Digital. Vol. 1, N°3, p. 18-29, octubre - diciembre, 2017
- Badillo Gaona Manuela, Torres Rivera Alma, Bonilla Barragán María. (2015). *Estrategias de Gestión para implementar un modelo educativo por competencias en una institución de educación superior en México*. Ciudad de México. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Barrantes Ureña, Félix. *La Calidad de la Educación de los Centros Educativos Públicos*. Revista Kalos. Año 2. Volumen 2. San José. Enero - Junio 2013
- Bergeron, Jean-Louis y otros (1983). *Los Aspectos Humanos de la Organización*. Edición Goëtan Morin – ICAP: San José, Costa Rica.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Carballo Segura, Roy. (2016). *Autoestima y desarrollo humano*. San José, Costa Rica: EUNED.

Chiavenato, Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, Colombia, Mcgraw Hill

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill

Campos, J. y Madriz, L. (2015). *En enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED
Investigación-acción en contextos educativos. San José, Costa Rica: EUNED.

Carvajal Delgado, Denisse. (2014). *Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna*. San José, Costa Rica: UCR.

Castro Miranda y Calzadilla Vega (2021). *La comunicación asertiva. Una mirada desde la psicología de la educación*. Las Tunas, Cuba: CEDUT.

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *La educación en tiempos de pandemia de COVID-19*. (OREALC/UNESCO Santiago). Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf

Cortéz Daisy, Campana Nila, Huayama Noely, y Aranda Jessica. (31 de diciembre, 2021). *Satisfacción laboral y síndrome burnout en docentes durante el confinamiento por la pandemia COVID-19*. Vol 9. N°3. Lima Perú. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992021000300001&script=sci_arttext

Cristit Mariaca Garron, M., Zagalaz Sánchez, M. L., Campoy Aranda, T. J., & González González de Mesa, C. (2022). *Revisión bibliográfica sobre el uso de las TIC en la educación*. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 18(1).

Diáz Ortiz Cristhian Felipe. (2020). *Análisis del impacto en el clima organizacional en la institución educativa Pedro Pabón Parga*. Bogotá, Colombia. PAEDIS. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37131/DiazOrtizCristhianFelipe2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estrada, Luján, Mogollón, y Juárez. Revista Latinoamericana de Difusión científica. Vol.2. N°3. Bogotá, Colombia. Julio-Diciembre, 2020. Recuperado de:
<http://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/18/20>

Euroinnova. Diferencia entre gestión y administración educativa. Recuperado de:
Gamboa Cordero, Livia. (2021). *“Análisis de los elementos relacionados con el clima organizacional de la Escuela Pilar Jiménez Solís”*, 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. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. Recuperado de:
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86429/TFIA%20Livia%20Gamboa%20Cordero%20fecha%208%20de%20setiembre%20FIRMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonseca Yerena, María; Correa Pérez, Alicia; Pineda Ramírez, María y Lemus Hernández, Francisco. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México: Pearson Educación.

Gamboa Mora, Xenia. (2022). *La gestión para el desarrollo del estrés laboral desde la gestión en la Escuela Auntum Miller durante la pandemia COVID-19 en el año 2021*. 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. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. Recuperado de:
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86547/...TFIA%20PARA%20%20KERWA%20con%20firmas%20f%3%adsicas%20%20COMPLETA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gil-Monte, P & García-Juesas, J. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Un estudio longitudinal en enfermería. Recuperado de; *Redalyc. Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (bornout). Un estudio longitudinal en enfermería.

Gonzalez María Teresa, Nieto José Miguel y Portela Antonio, (2003). *Organización y gestión de los centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearsons Educación S.A

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. México. D.F. Mc. Graw-Hill: Interamericana Editores, S. A. Recuperado de: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Leka Stavroula, Griffiths Amanda y Cox Tom. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Reino Unido. Recuperado de:

https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1

León, Anibal. (2007). *Que es la educación*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Educere, vol. 11, núm. 39, octubre-diciembre. Universidad de los Andes. Venezuela.

Marín Gutiérrez, María Guadalupe. (2010). *Antología de calidad*. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública. Dpto. de Evaluación de la Calidad, 2010.

Mendoza Vásquez, Maribel y Torres Palacio, Tania. (2016). *“Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de Indias”*. Para optar al grado de Maestría en Educación Énfasis en Gerencia de Instituciones Educativas”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias. Colombia.

MEP (2013). Guía para la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense. San José, Costa Rica: Dirección y Gestión de la Evaluación de la Calidad, Departamento de Evaluación de la Calidad.

Ministerio de Salud. (2012). *Política Nacional de Salud Mental 2012-2021*. San José, Costa Rica.

Montaño, Joaquin. (2020) *Método etnográfico: características, técnicas, ejemplos*. Lifereder. Recuperado de <https://www.lifereder.com/metodo-etnografico/>.

Montoya, I. (2009). *Gestión Siglo XXI: nuevas tendencias en la gestión organizacional*. Recuperado en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/docs_curso/descripcion.html

"ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN." PERSPECTIVAS , vol. , No. 20, 2007, págs.45-54. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). *Docentes*. Recuperado de: [Docentes \(unesco.org\)](https://unesco.org)

Ortega Contreras, María Fernanda. (2022). *“Plan de acción para la mejora del clima organizacional de una institución educativa particular de Lima”*. Tesis para optar el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Layola. Lima, Perú. Recuperado de: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3158597>

Peralta Martínez, Claudia (2009). *Etnografía y métodos etnográficos*. Escuela Normal Superior de Montería. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/hevila/AnalisisBogota/2009/no74/2.pdf>

Pérez, J. (2018). *Liderazgo y gestión en instituciones educativas*. Editorial Académica.

Pérez Zamora, Francisco. (2020). *“Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twigth”* Tesis para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa”. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81113/FRANCISCO%20PEREZ%20ZAMORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quiroa, Myriam (2020) *Administración*. Economipedia.com. Recuperado de: Robinet Serrano Allison y Pérez Azahuanche Manuel. (2020) *Estres en los docentes en tiempo de pandemia COVID-19*. Pol. Con. (Edición núm. 53) Vol. 5, No 12 Diciembre 2020, pp. 637-653. Recuperado de: <https://Dialnet-EstrésEnLosDocentesEnTiemposDePandemiaCovid19-8042542.pdf>

Rivas, D. (2023). *Qué Es La Comunicación En La Psicología*. Psicología Organizacional. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Rodríguez Carvajal, R., & Rivas Herмосilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(supl.1).

Toro, M. (2010). *Clima Organizacional y su relación con el engagement*. Editorial Académica.

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. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86429/TFIA%20Livia%20Gamboa%20Cordero%20fecha%208%20de%20setiembre%20FIRMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Umaña Alvarado, Alexia María. (2015). *“Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia”*. Tesis para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27751/TFG%20Alexia%20Uma%c3%b1a%20Alvarado%20%28Carne%20A65798%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Estatal a Distancia. (2016). *Pedagogía universitaria para la educación a distancia*. Recuperado en: https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad1/conceptos_basicos.html

Usma Flores, Yris. (2020). *“El estrés laboral y su incremento durante el confinamiento”*. (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28446/2/2020_estres_laboral.pdf

Westreicher, Guillermo (2020) *Gestión*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/author/g-westreicher>

ANEXOS

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR (A) DE LA ESCUELA JORGE
DEBRAVO**

El presente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica y tiene como propósito analizar desde la gestión las estrategias implementadas en la atención del estrés laboral para favorecer la salud mental y el clima organizacional de la Escuela Jorge Debravo de la Dirección Regional Central de Educación de San José. La información suministrada en esta entrevista se utilizará únicamente para proveer los datos necesarios que enriquezcan el estudio, y, además, se asegura su completa confidencialidad. La participación es voluntaria y podrá abandonar la entrevista cuando lo desee.

¿Está de acuerdo con colaborar voluntariamente en esta investigación?

- Si
- No

1.

Clase de Puesto/ Especialidad:

2.

Formación Académica:

- Bachiller
- Licenciado
- Máster
- Doctor
- Otro

3.

Años de servicio en la institución:

- 0 a 1 años
- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 o más años

4. ¿Cómo articula usted los recursos disponibles en el Centro Educativo para abordar el estrés laboral?

5. ¿Cuáles acciones planifica usted para abordar el estrés laboral?

6. ¿Cuáles acciones organiza usted para abordar el estrés laboral?

7. ¿Considera usted que las acciones que usted ha puesto en práctica son eficaces para abordar el estrés laboral?

8. ¿Usted considera que el efecto producido por las estrategias que ha implementado han ayudado a abordar el estrés laboral?

9. ¿Qué dificultades se le presentan a usted para planificar acciones para abordar el estrés laboral?

10. ¿Cuáles dificultades tiene usted para organizar acciones para abordar el estrés laboral?

11. ¿Cuáles dificultades tiene usted para implementar acciones para abordar el estrés laboral?