

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS APLICADAS DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN  
FUNCIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA  
SALVADOR VILLAR MUÑOZ.**

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

KYARA GABRIELA CORTEZ BONILLA

Sede Guanacaste, Costa Rica.

2026

## **DEDICATORIA**

Primeramente, le dedico este trabajo a Dios ser el motor principal para la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente.

A mi padre y madre por su apoyo incondicional, y demás familiares que me han brindado palabras de aliento y motivación para culminar con éxito esta investigación.

A nuestros docentes, ya que son los guías en el camino de nuestras enseñanzas y aprendizajes.

KYARA GABRIELA CORTEZ BONILLA

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero y afectuoso agradecimiento a Dios por permitirme culminar este proceso de investigación y optar por el grado de maestría. Por la disciplina, dedicación, perseverancia, paciencia y esfuerzo cultivados en estos años. Igualmente, a mi familia por el apoyo incondicional para continuar en este camino lleno de retos y desafíos, que sin ellos difícilmente podríamos alcanzar. Equivalentemente, para nuestro equipo asesor por sus sugerencias y ánimos para culminar este proyecto.

Un agradecimiento especial al docente MSc. Bayron Cortés Rodríguez por su acompañamiento en este proceso investigativo y quien me ha brindado palabras de aliento, inspiración por la educación, desde que ingresé al posgrado.

Docentes del programa de posgrado, por los conocimientos compartidos.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron al cumplimiento de este proceso profesional.

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

---

[Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado]  
**Decana o Representante de la Decana  
Sistema de Estudios de Posgrado**

---

[M.A.E. Byron Cortés Rodríguez]  
**Profesor o Profesora Guía**

---

[M.A.E. Mariela Cervantes Obando]  
**Lector o Lectora**

---

[M.A.E. Karla Rodríguez Pastor]  
**Lector o Lectora**

---

[M.Sc. AP. Juan Antonio Arroyo  
Valenciano]  
**Director (a) Coordinador (a) / Representante  
Programa de Posgrado en Administración Educativa**

Kyara Gabriela Cortez Bonilla  
**Sustentante**

## RESUMEN EN ESPAÑOL

La presente investigación tiene como nombre Análisis de las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional, fue desarrollada durante el periodo 2025 en la Escuela Salvador Villar Muñoz ubicada en la provincia de Guanacaste, en el cantón de La Cruz, del circuito 01 de la dirección Regional de Liberia.

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz, y a raíz de su análisis proponer una estrategia de mediación para el abordaje de los factores del clima organizacional, y con ello fortalecer las estrategias de gestión administrativa que implementa el centro educativo.

Por lo tanto, esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo dada las características de la investigación, ya que la información suele ser más abierta, flexible, elaborada y fundamentada con el trabajo de campo, el tipo de investigación que se desarrolla es el estudio descriptivo, ya que logra obtener recolección de datos más enriquecedores, los canales para la recolección de datos informativos fueron la entrevista semiestructurada dirigida a la persona directora y el grupo focal a las personas docentes y administrativas.

Es importante mencionar, que este trabajo, desde su inicio está sustentado con base teórica con relación al tema de estudio, en donde se consultaron diversas fuentes como tesis, artículos científicos y académicos, entre otros.

Finalmente, en la presente investigación, se realizó una triangulación con el análisis de datos informativos, se contrastaron las respuestas de la persona directora y personal docente y administrativo con la teoría sustentada, arrojando como necesidad desarrollar una estrategia de mediación para el abordaje de los factores del clima organizacional y relaciones interpersonales, ya que a como se ha observado a través del análisis de la información el ambiente laboral del centro educativo es tenso, presenta problemas que resurgen y no se

resuelven de manera efectiva, en donde son limitados los espacios adecuados para la comunicación asertiva, sana convivencia y donde persiste el estrés y presión laboral, que causa que el personal se sienta desmotivado al realizar sus funciones.

## ABSTRACT

The present study is entitled Analysis of the Strategies Applied through Educational Management in Relation to Organizational Climate Factors. It was conducted during the year 2025 at Salvador Villar Muñoz School, located in the province of Guanacaste, in the canton of La Cruz, Circuit 01 of the Regional Directorate of Liberia.

The main objective of this research is to analyze the strategies applied through educational management in relation to organizational climate factors—interpersonal relationships, communication, and the promotion of human development—at Salvador Villar Muñoz School. Based on this analysis, the study aims to propose a mediation strategy to address organizational climate factors, thereby strengthening the administrative management strategies implemented by the educational institution.

Therefore, this research follows a qualitative approach, given the characteristics of the study, as the information gathered tends to be more open, flexible, and in-depth, and is supported by fieldwork. The type of research conducted is descriptive, as it allows for the collection of richer and more comprehensive data. The data collection methods included a semi-structured interview with the school principal and a focus group with teaching and administrative staff.

It is important to note that from its inception, this study has been supported by a theoretical framework related to the topic under investigation, drawing on various sources such as theses, scientific and academic articles, among others.

Finally, in this research, data triangulation was carried out through the analysis of the collected information. The responses of the school principal and the teaching and administrative staff were contrasted with the supporting theory, revealing the need to develop a mediation strategy to address organizational climate factors and interpersonal relationships. This need arises because, as observed through the analysis of the information, the work environment at the educational institution is tense, with recurring issues that are not effectively resolved. Additionally, there are limited adequate spaces for assertive

communication and healthy coexistence, and persistent work-related stress and pressure, which cause staff to feel demotivated in the performance of their duties.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iii
ABSTRACT .....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	xiv
LISTA DE FIGURAS .....	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xviii
CAPÍTULO I .....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Presentación.....	1
1.2. Antecedentes contextuales.....	1
1.3 Justificación del problema y su importancia .....	5
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivos Generales.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos .....	8
1.5 Contextualización Institucional .....	9
1.5.1. Ubicación de la Institución .....	10
1.5.2. Aspectos Filosóficos de la Institución .....	10
Misión.....	10
Visión.....	10
Valores Institucionales .....	10
Objetivos Institucionales .....	11
Servicio que brindan.....	11

Situación Actual de la Escuela .....	12
Organigrama institucional .....	12
Funcionarios del centro educativo .....	13
Distribución del horario.....	15
CAPÍTULO II.....	16
ESTADO DEL ARTE. ....	16
2.1. Presentación.....	16
2.2 Investigaciones Nacionales.....	16
2.3 Investigaciones Internacionales.....	26
2.4. Aportes teóricos-metodológicos en relación con el objeto de estudio .....	33
CAPÍTULO III .....	35
MARCO TEORICO. ....	35
3.1 Presentación.....	35
3.2 Educación .....	35
3.3 Administración .....	37
3.4 Administración educativa.....	38
3.5 Gestión de la educación.....	40
3.6 Organización.....	41
3.7 Centros educativos como organizaciones.....	42
3.8 Clima organizacional educativo .....	43
3.9 Liderazgo educativo .....	45
3.10 Relaciones Interpersonales .....	46
3.11 Comunicación organizacional .....	47
3.12 Motivación laboral.....	48
CAPÍTULO IV .....	50

MARCO METODOLÓGICO.....	50
4.1 Presentación.....	50
4.2 Enfoque de la investigación.....	50
4.3 Tipo de investigación.....	51
4.4 Sujetos participantes.....	52
4.5 Fuentes de información primarias o secundarias.....	54
4.6 Instrumentalización.....	55
4.7 Técnicas de recolección de datos.....	55
4.7.1. Los grupos focales.....	57
4.8 Operacionalización de los objetivos.....	57
4.9 Recolección y análisis de la información.....	64
4.10 Triangulación.....	65
4.11 Confiabilidad y Validez.....	66
4.12 Consentimiento informado.....	67
4.13 Alcances y limitaciones.....	67
CAPÍTULO V.....	69
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	69
5.1 Presentación.....	69
5.2 Caracterización de la población participantes.....	71
5.3. Análisis primera categoría: Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.....	72
5.3.1.1 Subcategoría 1: Importancia de la supervisión dirigida al personal docente y su impacto en el adecuado funcionamiento de la gestión educativa.....	73
5.3.1.2 Subcategoría 2: Aspectos relacionados a la motivación, comunicación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, clima organizacional y desempeño laboral.....	76

5.3.1.3 Subcategoría 3: Evaluación del rendimiento laboral del personal docente y administrativo. ....	85
5.3.1.4 Subcategoría 4: Características del recurso humano. ....	87
5.3.2 Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz. ....	89
5.3.2.1 Subcategoría 5: Percepción del personal docente y administrativo sobre la comunicación de la información.....	90
5.3.2.2 Subcategoría 6: Percepción del personal docente y administrativo acerca de las normas o directrices institucionales. ....	94
5.3.2.3 Subcategoría 7: Percepción del personal docente y administrativo acerca de los procesos de la gestión educativa. ....	96
5.3.3 Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz. ....	99
5.3.3.1 Subcategoría 8: Percepción del personal docente y administrativo sobre la participación y toma de decisiones del recurso humano. ....	100
5.3.3.2 Subcategoría 9: Percepción del personal docente y administrativo acerca de los recursos físicos y/o digitales como capacitaciones brindadas para facilitar el desempeño de las funciones y autoevaluación. ....	103
5.3.3.3 Subcategoría 10: Percepción del personal docente y administrativo sobre la resolución o conciliación de conflictos. ....	107
5.3.3.4 Subcategoría 11: Percepción del personal docente y administrativo sobre los valores y redes de apoyo que existen en la institución. ....	109
CAPÍTULO VI .....	114
CONCLUSIONES.....	114
6.1 Presentación.....	114
6.2 Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz .....	114

6.3 Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz .....	115
6.4 Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.....	117
CAPÍTULO VII.....	119
PROPUESTA DE INTERVENCION .....	119
7.1 Presentación.....	119
7.2 Justificación .....	120
7.3 Objetivos de la Propuesta .....	122
7.3.1. Objetivo General.....	122
7.3.2. Objetivos Específicos. ....	122
7.4 Desarrollo de la propuesta .....	122
7.4.1 Primera etapa. Análisis de las Necesidades.....	125
7.4.2 Segunda etapa. Elaboración e implementación de las estrategias .....	128
Canales de comunicación .....	129
Estilos de comunicación .....	130
Escucha activa .....	131
Retroalimentación constructiva .....	131
Resolución efectiva.....	131
Relaciones interpersonales .....	131
Ambiente de colaborativo.....	132
Respeto mutuo .....	132
7.4.3 Tercera etapa. Evaluación de la propuesta .....	140
7.4.4 Cuarta etapa. Retroalimentación de la propuesta .....	146
7.4.5 Quinta etapa. Cronograma de la propuesta.....	146
7.5 Recomendaciones finales para la aplicación de esta propuesta.....	147

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	150
ANEXOS .....	160
Anexo 1.....	160

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Distribución del personal de la Escuela Salvador Villar Muñoz.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 2. Distribución del personal de la Escuela Salvador Villar Muñoz.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 3. Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4. Percepción de las acciones favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 5. Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 6. Análisis de los resultados obtenidos a través de las categorías y subcategorías de análisis.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 7. Totalidad de participantes en la investigación .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 8. En cuanto a la pregunta: ¿Por qué resulta fundamental la supervisión de los docentes y cómo impacta en el funcionamiento adecuado de la organización? .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 9. En cuanto a la pregunta: ¿Se fomenta el logro de objetivos personales y/o profesionales institucionales dentro de la institución? .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 10. En cuanto a la pregunta: ¿Existen sensaciones de presión o estrés dentro de la organización? .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 11. En cuanto a la pregunta: ¿De qué manera se evalúa y bajo qué criterios se determina el rendimiento laboral?.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 12. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo describe el clima interno u organizacional? ¿Y cuáles las principales características del recurso humano de la institución? .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 13. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo se maneja la comunicación asertiva, cordialidad, el apoyo y la motivación tanto personal como laboral hacia los colaboradores dentro de la institución?.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 14. ¿Qué acciones se implementan en la institución para promover una comunicación fluida y efectiva que favorezca el desarrollo de directrices e información clara?.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 15. ¿Qué medios de comunicación promueve la administración para hacer llegar la información al recurso humano? .....</b>	<b>92</b>

<b>Tabla 16. ¿Cree que el diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la comunicación? .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 17. En cuanto a la pregunta: ¿Es responsabilidad del personal docente y administrativo conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales? .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 18. ¿De qué manera la gestión administrativa fomenta la motivación, colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo? .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 19. En cuanto a la pregunta: ¿Se logra entender e interpretar correctamente los procesos de gestión administrativa? .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 20. En cuanto a la pregunta: ¿Se considera la participación e involucramiento en las actividades emanadas por la administración para el logro de los objetivos institucionales de todo el personal a nivel institucional? .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 21. En cuanto a la pregunta: ¿Se toma en cuenta a los miembros del personal para la definición de objetivos y metas institucionales? ¿Se recopila la información necesaria de manera adecuada antes tomar una decisión? .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 22. En cuanto a la pregunta: ¿Qué recursos proporciona la institución a los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones? .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 23. En cuanto a la pregunta: ¿En qué momentos se brindan espacios para la capacitación y el desarrollo, tanto personal como profesional? .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 24. En cuanto a la pregunta: ¿Se identifica de qué forma se desarrolla la autoevaluación? .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 25. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo aborda la gestión administrativa la conciliación entre los colaboradores? .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 26. En cuanto a la pregunta: ¿Qué valores promueve el centro educativo para fortalecer las relaciones interpersonales?.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 27. En cuanto a la pregunta: ¿Existen redes de apoyo institucional disponibles para el personal docente y administrativo? .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 28. Aplicación de la reunión.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 29. Taller 1.....</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 30. Taller 2.....</b>	<b>137</b>

<b>Tabla 31. Tabla de evaluación del taller.....</b>	<b>141</b>
<b>Tabla 32. Cronograma de la propuesta.....</b>	<b>147</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Organigrama institucional .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2. Población tomada en cuenta para la investigación. ....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 3. Actividades de supervisión .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 4. Aspectos relacionados a la motivación, comunicación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, clima organizacional y desempeño laboral .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 5. Jerarquía dentro del centro educativo .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 6. Falta de recursos. ....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 7. Valores que fortalecen las relaciones interpersonales. ....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 8. Escenarios que demanda la población en estudio. ....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 9. Mapa de la distribución de la propuesta.....</b>	<b>124</b>
<b>Figura 10. Distribución de la evaluación de la propuesta implementada .....</b>	<b>145</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

M.E.P: Ministerio de Educación Pública. [MEP]

P.R.I.N: Proyecto de Recuperación Integral de Niños y Niñas. [PRIN]

P.R.O.M.E.C.U.M: Programa para el Mejoramiento de las Condiciones de Educación y Vida de Comunidades de Atención Prioritaria. [PROMECUM]

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1. Presentación**

En el presente apartado se muestra una representación general de la investigación, la cual se refiere al análisis de las estrategias aplicadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz ubicada en la provincia de Guanacaste, en el cantón de La Cruz, del circuito 01 de la dirección Regional de Liberia.

En este capítulo, se presentan los antecedentes contextuales del tema en estudio, además, se expone la justificación e importancia del problema de la investigación, el cual muestra el porqué del desarrollo de la investigación; se manifiestan los objetivos de la investigación, los cuales son la base del marco contextual y se explica la contextualización institucional o del centro educativo en estudio, con la finalidad de que la persona lectora conozca el ambiente general que rodea y desarrolla el centro educativo.

#### **1.2. Antecedentes contextuales**

Actualmente, nuestras sociedades viven en una era que está en constante cambios; en ámbitos sociales, políticos y económicos, sin lugar a duda, aunque se alteren estos ámbitos, lo que aún se mantiene es la educación, la cual es la base que necesita cualquier ser humano para vivir y desarrollarse en una sociedad.

El Consejo Superior de Educación (2016) menciona que la educación: “es un compromiso y una responsabilidad de todas y todos: Se incrementarán los esfuerzos para

garantizar que, a nivel nacional, la educación de calidad sea un valor central, una aspiración compartida y una responsabilidad de todas y todos los actores sociales”(p.27).

Se puede observar en el párrafo anterior, que la educación es un compromiso de todos y todas, permite al ser humano avanzar hacia el futuro, estableciendo objetivos y metas a cumplir a mediano y largo plazo, todo ello implica compromisos tanto nacionales como internacionales, así mismo inicia desde lo micro a lo macro, es decir, que inicia, por ejemplo, desde un centro educativo hasta una sede regional, y para hacer cumplir estas metas y objetivos, es necesario que la gestión educativa sea favorable y exitosa e inicie desde los centros educativos.

Por lo tanto, resulta necesario conocer el significado que supone a la gestión educativa, ante ello Tituvén (2018) menciona lo siguiente:

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p.40)

Es por esta razón, que dentro de cualquier centro educativo existen gestores o administradores que ayudan a organizar y administrar teórica y prácticamente las instituciones educativas, además, es importante que la persona que lidere la gestión busque cambios, que proyecte a su personal y que lo haga parte de una misma función, debe involucrar a toda la comunidad educativa, ya que juntos es que se desarrollan los cambios significativos.

Según Sánchez et al. (2021) es importante que;

El liderazgo de la persona gestora educativa se proyecte hacia el colectivo docente con el fin de que los procesos de gestión curricular se orienten hacia el trabajo en equipo como aspecto fundamental para la mejora del currículo; es decir, buscar que las personas docentes, sean partícipes activos de los procesos de cambio, que la administración del centro educativo dé propuestas y tome en cuenta al personal para alcanzar oportunidades de mejora y crecimiento. (p.20)

Así mismo, como muestra el párrafo anterior, la persona gestora debe proyectarse hacia el colectivo, debe crear espacios seguros y de comunicación asertiva, para que todos cumplan sus funciones de manera correcta y bajo un ambiente favorable, y de bienestar para toda la comunidad.

Uno de los muchos ámbitos inmersos dentro de la gestión educativa implica la administración de procesos en busca de cambios, el mejoramiento de la cultura institucional, el ejercicio de un liderazgo directo, plasmado en la toma de decisiones, en el manejo de conflictos, y la vinculación del personal en el trabajo en equipo con el afán de lograr empatía en el grupo y crear compromisos en cada uno de los colaboradores. (Tituvén, 2018, p.37)

Es importante, que desde la gestión educativa se busquen cambios que favorezcan la cultura institucional, en donde aprendan a tomar decisiones en consenso, aprendan a comunicar y delegar funciones asertivamente; con la finalidad de no caer en el error de las discusiones. Por consiguiente, es necesario enseñarles a manejar los conflictos y emociones, se debe proyectar y promover el trabajo en equipo, debido a que solo se puede educar y sacar la tarea adelante, si toda la comunidad docente y administrativa, hablan un mismo idioma o trabajan para un mismo fin.

Los aspectos anteriormente mencionados, son acciones favorables que se deben implementar desde la gestión educativa para fortalecer las relaciones interpersonales entre los funcionarios.

El sistema educativo, y en especial los centros educativos son muy complejos, están integrados por funcionarios que tienen diferentes características y perspectivas, la persona gestora debe encargarse de generar estrategias en donde se implementen acciones favorables para fortalecer las relaciones interpersonales, entre los mismos, puesto que, en cada institución o empresa educativa siempre va a existir el conflicto, es inevitable, pero se puede manejar, bajo estrategias que ayuden a mitigar el impacto y fortalecer a la mejora continua. Bolaños (2015), nos menciona que:

Son inevitables los conflictos en las relaciones interpersonales entre los docentes de un centro escolar, pues al provenir de diversas culturas chocan entre sí, a esto se le agrega que los niveles de afectividad en este sector son variados, pues algunos maestros podrían presentar niveles de autoestima bajos y éstos se convierten en factores detonantes de malas o buenas relaciones, además se agregan otros como los caracteres psicológicos, estatus social, educación, nivel académico, entre otros. (p.15)

Es por esta razón, que, al tratarse de educación, se trabaja con una comunidad educativa diversa, en donde para hacer mejoras, hay que iniciar desde la cabeza, es decir, iniciar con la persona líder, hasta los demás funcionarios, esto debido a que, si no se solucionan los problemas o se fortalecen las relaciones interpersonales desde la gestión educativa, se verá afectada toda la comunidad educativa.

La educación en Costa Rica es un sistema para todos y gratuito, se invierte en ella, en aras de ofertar a una visión congruente a la aspiración de la calidad educativa, pero esto difícilmente se va a lograr, si no se cambia desde lo local o desde los centros educativos, desde estas pequeñas gestiones hay que empezar, se debe enseñar a promover acciones que involucren al apego a todos los interesados de la educación, esto debido a que los gestores o administradores no pueden desarrollar sus funciones sin ayuda, ya que es un ambiente diverso y para ello existe una comunidad educativa que está compuesta por diferentes funcionarios que hacen que su centro educativo mejore cada día.

### **1.3 Justificación del problema y su importancia**

Se ha demostrado la importancia de que exista un líder real dentro de cualquier administración, en este caso, la investigación propuesta se refiere al análisis de las estrategias aplicadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz, con el fin de propiciar al personal docente y administrativo un ambiente escolar adecuado para el desempeño de sus funciones.

Es importante conocer las estrategias utilizadas, en función de los factores del clima organizacional, ya que actualmente dentro de la institución educativa en estudio se denotan los conflictos y malas relaciones existentes entre los funcionarios del centro educativo, lo cual genera tensión y estrés a los funcionarios. Estas características son un detonante a la baja motivación dentro del lugar de trabajo, lo cual no solo representa un problema a nivel personal, sino que también afecta el desempeño laboral y esto también impacta a la comunidad educativa. Según Sierra (2016) el líder educativo se convierte en la persona que,

Con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (p.113)

Con relación a lo anterior, para que una gestión educativa funcione correctamente, es necesario que toda la comunidad educativa este unida, esto se refiere a que se una la persona gestora, docentes, personal administrativo, estudiantes, familias y comunidad. En una gestión educativa eficiente, es necesario que todos hablen un mismo idioma y trabajen para un mismo objetivo, sin embargo, con la situación conflictiva resultante por la desinformación y mala comunicación por parte de todos, causa la desunión dentro de la misma escuela, y esto causa diferentes conflictos, lo cual genera tensión entre los funcionarios.

Al investigar las estrategias de gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo del recurso humano en dicho centro educativo, se le da relevancia a lo social y educativo, esto debido a que se está investigando una institución educativa que presenta una gran población estudiantil y que goza de un gran personal o equipo de trabajo, que a como se ha analizado en párrafos anteriores, presenta dificultades y vacíos en cuanto al desarrollo de relaciones interpersonales favorables.

Al existir el conflicto, y no abordarlo adecuadamente puede ocasionar efectos nocivos para la organización a la cual se pertenece; entre ellos se pueden destacar la afectación a las relaciones interpersonales de los participantes, el deterioro del clima organizacional y el mal ejercicio del proceso socioeducativo, esto por mencionar algunas problemáticas. Por otra parte, si el conflicto es valorado desde otra perspectiva puede resultar como una oportunidad de mejora continua, la cual podría representar beneficios tanto para los colaboradores como para los estudiantes. (Álvarez y Gómez, 2019, p. 3)

De este modo, la investigación propuesta y sus resultados, resultan beneficiosos, para un gran personal docente y administrativo, esto debido a que se pretende informar a los funcionarios, acerca de cómo se favorece y apoyan las relaciones interpersonales, que ayudan a fortalecer la comunicación asertiva, trabajo en equipo, transparencia, entre otras características que ayudan a mejorar el ambiente laboral desde la gestión educativa.

Además, se pretende identificar las acciones que realiza la gestión administrativa; determinar la percepción del recurso humano de las acciones favorables en las relaciones interpersonales, es decir, si los funcionarios se desarrollan en ambientes seguros y favorables, ya que esto también tiene impacto en el desempeño de las diferentes funciones; y por último se pretende describir la estrategia aplicada desde la gestión educativa, en la implantación de las relaciones interpersonales. Esto debido, a que la investigación en estudio, pretende realizar una propuesta educativa en donde se ofrezcan recomendaciones para implementar acciones favorables que fortalezcan las relaciones interpersonales entre los funcionarios, y

con ello beneficiar a la comunidad educativa, ya que, si existen relaciones interpersonales favorables entre los funcionarios, su función y comunicación con los demás miembros de la comunidad educativa, también será beneficiosa y favorable.

Por su parte, el estado de la nación señala que una institución educativa exitosa debe ser promovida por todo el personal educativo, es decir, involucra a la persona directora, personal docente y administrativo, estudiantes y comunidad. En la actualidad existen problemas de las malas administraciones y gestiones en la educación primaria de Costa Rica, esto se ha agravado año con año y en cada informe se señalan las deficiencias encontradas en esta área. Según el Programa Estado de la Nación (2021):

Al comparar las tareas descritas en la normativa vigente en Costa Rica con aquellas promovidas en los marcos internacionales de desempeño de directores, se evidencia que las áreas donde hay más vacíos corresponden a su visión como un líder pedagógico. [...] El perfil de puesto de la persona directora en Costa Rica presenta debilidades cuando se compara con las dimensiones promovidas internacionalmente en áreas como planteamiento de una visión rectora de su centro, promoción de una cultura orientada a la mejora y a la colaboración, cumplimiento de normas dirigidas a facilitar un clima de seguridad y de bienestar que favorezca el aprendizaje, desarrollarse y desarrollar a otros. (p.213)

De este modo, debido a que la gestión educativa es un proceso gradual y amplio, se ha de investigar cómo se desarrollan las estrategias aplicadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo del recurso humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz, con el fin de promover un ambiente favorable para el desempeño tanto laboral como personal y social. Por tal razón, en esta investigación se pretende responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué estrategias son utilizadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, ¿comunicación y promoción del desarrollo del recurso humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz?
2. ¿Cómo percibe el personal docente y administrativo las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz?
3. ¿De qué forma la gestora administrativa percibe las relaciones interpersonales?
4. ¿Qué acciones realiza la administración para implementar favorablemente las relaciones en el personal docente?
5. ¿Qué factores inciden en el desarrollo de las relaciones interpersonales presentes en el personal docente- administrativo?
6. ¿En qué momento se interviene con las estrategias aplicadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, ¿comunicación y promoción del desarrollo del recurso humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivos Generales**

1. Analizar las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.
2. Mejorar el abordaje de los factores asociados a la gestión educativa en función del clima organizacional, por medio de la aplicación de talleres en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. 1 Identificar las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

1.2 Determinar las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

1.3 Describir las acciones aplicadas desde la gestión educativa para la promoción del desarrollo humano, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.

2.1 Proponer una estrategia de mediación para el abordaje de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.

### **1.5 Contextualización Institucional**

La historia de la Escuela Salvador Villar Muñoz da inicio en la administración del presidente don Ascensión Esquivel Ibarra, en 1906 se construyó la primera Escuela en el centro de la Cruz, bajo la dirección de don Otoniel Vega Martínez y se encontraba en un inicio cincuenta metros al este del actual Mirador.

En 1953, se construyeron nuevas aulas, ubicadas frente al Parque de la Cruz y eran parte de la primera escuela, pero con el pasar de los años al ir aumentando la cantidad de estudiantes, el espacio de juego se fue reduciendo, lo que constituía un serio peligro para los estudiantes.

La construcción de la actual Escuela se logró gracias a que el gobierno local “Municipalidad”, le dio un lote de casi una hectárea a la Junta de Educación, para la construcción de la planta física, donde encontramos la nueva Escuela Salvador Villar Muñoz y la cual se ubica al costado noreste del Colegio Nocturno de La Cruz. Esta escuela fue construida en el año 2015, cuenta con cuatro pasillos, de aulas y oficinas, comedor, soda, parqueo, planchel, y un gran espacio que es utilizada por los estudiantes como plaza deportiva. Actualmente, se donó un dinero para realizar nuevas aulas y ampliar la escuela, debido a que la población estudiantil cada día esta aumentado y hacen falta más aulas.

### **1.5.1. Ubicación de la Institución**

Según Mena (2024) “La escuela Salvador Villar Muñoz, se ubica en el cantón de La Cruz, distrito La Cruz, en la provincia de Guanacaste, Diagonal a las Oficinas del PANI.”

Así mismo, la principal vía de acceso es la Carretera Interamericana Norte, costado norte de del CECUDI Estrellitas del Mar, pero también existen otras como: 130 metros al suroeste de Colegio Diurno de La Cruz escuela, y 50 mts oeste de Panadería Soleth. (Mena, 2024).

### **1.5.2. Aspectos Filosóficos de la Institución:**

#### **Misión**

Proporcionar una educación de calidad en una perspectiva de desarrollo integral de niños y niñas de comunidades urbanas de atención prioritaria como un medio de superar la discriminación y la marginalidad, garantizando a todos los alumnos igualdad de oportunidades para la permanencia y el éxito escolar, mediante la atención y superación de sus necesidades básicas, con base en las políticas y estrategias del Plan Anual Regional”. (Mena, 2024).

#### **Visión**

“Formar ciudadanos con los conocimientos y valores necesarios por medio de una educación de excelencia que les permita integrarse a la sociedad productiva y así poder mejorar su calidad de vida y la de su familia” (Mena, 2024).

#### **Valores Institucionales:**

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Solidaridad
- Conciencia ambiental

**Objetivos Institucionales:**

- Identificar los problemas comunales junto con el equipo interdisciplinario, alumnos y a su vez buscarle solución en conjunto con otras instituciones y la comunidad.
  
- Involucrar a la población de La Cruz centro en los problemas y proyectos de la Escuela para conseguir la formación de una conciencia colectiva que motive la unión en el bien común entre los pobladores de la comunidad y la institución.
  
- Estimular en la población estudiantil el deseo de superación, a través de la enseñanza grupal e individual para contribuir en la autorrealización personal.
  
- Coadyuvar con la implementación y seguimiento de la política educativa mediante la prestación de servicios tecno curriculares en la institución.
  
- Implementar adecuadas acciones administrativas que contribuyen a la eficiencia de la institución mediante la ejecución, el control y la evaluación de los trámites administrativos.
  
- Incentivar y facilitar a los docentes la oportunidad de superarse profesionalmente. (Mena, 2024).

**Servicio que brindan.**

- Brindan el servicio de aprendizaje para niños en modalidad diurna y para las personas adultas se trabaja la modalidad nocturna.
- Se da primer y segundo ciclo, así como preescolar.
- Ofrecen constancias de estudios, cuando los padres de familia lo requieran.
- Ayudan a los niños y familia afectadas por violencia familiar en cooperación con el Equipo Interdisciplinario y el PANI (Patronato Nacional de la Infancia).
- Se brinda alimentación a la población estudiantil.
- Les brindan ayuda social como, por ejemplo, cuadernos dirigidos a los niños con bajos recursos.

- Existe Cooperativa.
- La institución cuenta con docentes de educación especial, orientadora, psicóloga, trabajadora social, terapia de lenguaje y de problemas conductuales.
- Existe servicio de transporte para la población estudiantil que vive lejos.
- Acceso a PRIN.

### **Situación Actual de la Escuela**

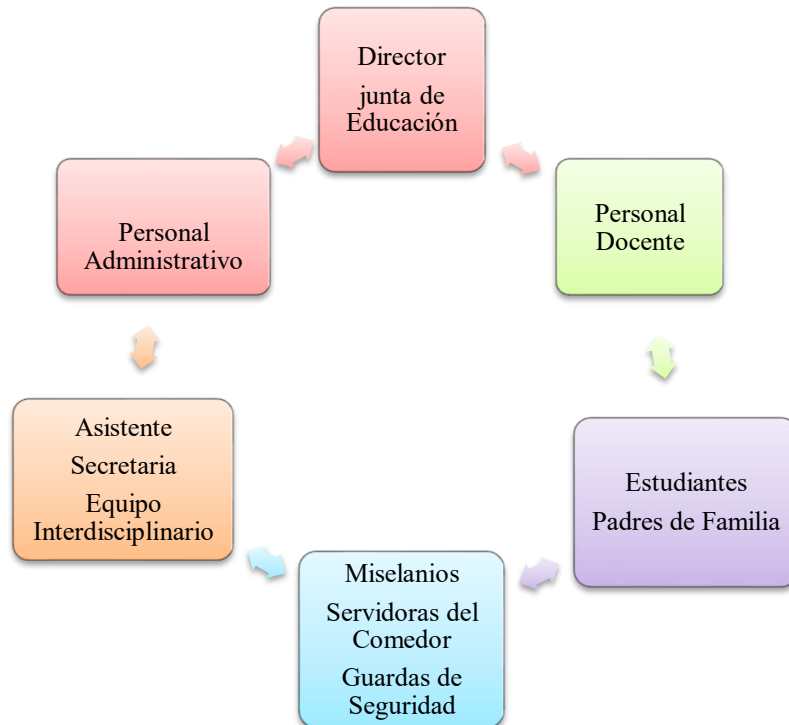
La escuela Salvador Villar Muñoz es una escuela PROMECUM, se considera una escuela de atención prioritaria, esto se debe a que es una escuela que se ubica en una zona alejada, y la única escuela central, por lo que alberga una gran población estudiantil, sumado a esto, se presentan muchas familias con índices de pobreza altos, el abandono escolar por parte del estudiantado, familias sin estudios o primaria incompleta, las personas migrantes nicaragüenses que entran a la institución sin las bases sólidas de aprendizaje, violencia intrafamiliar, y el bajo rendimiento académico; a como muchas instituciones costarricenses.

### **Organigrama institucional**

El centro educativo Escuela Salvador Villar Muñoz, desempeña un papel informativo, que permite que los integrantes de la institución y de las personas vinculadas a ella, conozcan a nivel global, sus características generales.

Para ello, se diseñó un organigrama institucional, el cual se encuentra plasmado y expuesto de la siguiente manera:

### **Figura 1. Organigrama institucional**



Fuente: Elaboración propia Cortez (2025). Según datos suministrados por el Centro Educativo.

### **Funcionarios del centro educativo.**

Así mismo, en este apartado se expone una tabla en donde se muestra el personal docente y administrativo que conforma la Escuela Salvador Villar Muñoz, al ser una institución de atención prioritaria, tiene diferentes funcionarios y divididos en diversas áreas, compuesto por un total de 48 funcionarios que se encargan de velar por el bienestar y enseñanza-aprendizaje de los niños y las niñas.

**Tabla 1. Distribución del personal de la Escuela Salvador Villar Muñoz**

<b>Puesto que desempeña</b>	<b>Cantidad de personal</b>
Director	1
Secretaria	1
psicóloga	1
Orientadora	1
Bibliotecóloga	1
Trabajadora social	1
Docentes de I y II ciclo	18
Docentes de preescolar	6
Docente de apoyo especial	3
Cocineras	4
Conserjes	4
Oficial y auxiliar de seguridad	2
Docentes de complementarias	5
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025). Según datos suministrados por el Centro Educativo.

#### **-Servicios escolares y personal de apoyo.**

- La escuela ofrece modalidad diurna mixta, tiene docentes de primaria de primer y segundo ciclo, además se ofrece la educación preescolar.
- Tiene un Equipo interdisciplinario, compuesto por la psicóloga, orientadora y trabajadora social.
- Tiene maestras de educación especial.
- Se ofrece el servicio de PRIN que es un servicio para fortalecer la enseñanza-aprendizaje de estudiantes rezagados.
- Existe una cooperativa, en donde las personas estudiantes pueden ahorrar dinero.

- Existe comité de evaluación, de nutrición, apoyo, entre otros más remunerados y no remunerados. Así como las cuatro tutoras de las materias básicas (español, ciencias, matemáticas y estudios sociales).
- Se da la educación nocturna para personas jóvenes y adultas.

### **Distribución del horario**

Existen dos horarios de clase uno por la mañana y otro por la tarde, es decir es una modalidad mixta. Algunos grupos de clase entran de 7:00 am a 12:10pm y los demás entran de 12:10 pm a 5:40pm.

En la institución también hay horarios de PRIN, que son para fortalecer el aprendizaje del niño. El horario de asistencia, consiste de la siguiente manera, los estudiantes que van en el horario de la mañana se quedan recibiendo PRIN, en la tarde, entran de 12:30 pm y salen a la 1:50pm; y los niños que van en el horario de la tarde asisten a PRIN de 10:50 am a 12:10 pm, para que se queden a recibir sus clases por el horario de la tarde.

## CAPÍTULO II

### ESTADO DEL ARTE.

#### 2.1. Presentación

En este capítulo, se expone ampliamente algunas investigaciones de índole nacional e internacional que tienen relación al tema en estudio de las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional.

Con las investigaciones expuestas, se muestra de cada una de ellas los aportes al trabajo investigativo en estudio, objetivos desarrollados, como es su metodología, una pincelada del estado del arte, marco teórico, variables y los principales hallazgos o conclusiones de las investigaciones.

Se ha de obtener dicha información, para comprender como se ha desarrollado el tema de la implantación de acciones favorables en las relaciones interpersonales del recurso humano en diferentes lugares y centros educativos, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de obtener una visión y perspectiva más amplia respecto al tema, ya que son aportes enriquecedores para el desarrollo de la investigación en estudio.

#### 2.2 Investigaciones Nacionales

El primer trabajo de investigación analizado fue realizado por Anchía Hernández et al. (2019), estudiantes de Licenciatura en ciencias de la educación con énfasis en administración de la educación, Universidad de Costa Rica. Esta investigación se denomina *“Implementación de las estrategias de gestión para el establecimiento de las relaciones*

*interpersonales favorables en la Escuela Inglaterra y Escuela Cedros, pertenecientes al circuito 03 de la Dirección Regional de San José Norte”.*

Por medio del presente trabajo, se pretende determinar cómo son implementadas las estrategias de gestión, para el establecimiento de las relaciones interpersonales favorables en la Escuela Inglaterra y a la Escuela Cedros, además evidenciar de qué forma se favorece el adecuado establecimiento estas relaciones, también se pretende reconocer que técnicas o estrategias concretas se ponen en práctica; el énfasis que se le da al fortalecimiento de las relaciones interpersonales; cuáles son los métodos control de las estrategias que utiliza el centro educativo; así como la percepción del personal docente y administrativo sobre la funcionalidad de las estas estrategias.

El objetivo general de esta investigación es analizar las estrategias utilizadas desde la gestión para establecimiento de las relaciones interpersonales favorables en la Escuela de Cedros de Montes de Oca y la Escuela Inglaterra, con el fin de realizar comparaciones, analizar resultados y brindar recomendaciones para la mejora de ambos centros educativos.

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo, y el tipo de investigación es no experimental, para el análisis se utiliza una técnica descriptiva, en donde a través de estos enfoques y técnicas se ejecuta el análisis de la confiabilidad por coeficiente Alfa de Cronbach y se realiza la validación, y a través de los datos obtenidos se resalta que aun cuando se realizan algunas actividades en beneficio de las relaciones interpersonales, estas no son estrictamente planificadas y estructuradas, también se manifiesta que algunos factores internos y externos se deben fortalecer como el uso de la tecnología, la burocratización y la sobrecarga de funciones.

Para llevar a cabo el estudio, se enfocó en la población de cada uno de los directores de los centros educativos y se aplicó un cuestionario a 70 funcionarios de título I y título II de ambas instituciones de manera voluntaria, esto con el fin de recabar más información que ayuda al tema en estudio.

Para la recolección de información relacionado al tema de las estrategias que implementan los directores de los centros educativos, se utiliza como herramienta de recolección de datos, una guía semiestructurada, la misma se realiza mediante la aplicación de un cuestionario administrado, con la técnica de entrevista. Así mismo, para la recolección de la información relacionada con las relaciones interpersonales en relación a los factores internos y externos que interfieren en el desarrollo o funcionamiento de las mismas, se utiliza un cuestionario autoadministrado.

La investigación analizada presenta un sólido estado del arte a nivel nacional e internacional, en el que se manifiesta diferentes variantes del objeto de estudio relacionado a temas como: relaciones interpersonales, clima organizacional, liderazgo, comunicación y gestión educativa relacionado a las relaciones interpersonales.

Así mismo, presenta un amplio marco teórico el cual presenta información relacionada a la educación, a la administración de la educación, a la gestión de la educación, a las estrategias de gestión, al tema que es relaciones interpersonales (factores tanto internos como externos).

Con base en los resultados expuestos para cada una de las variables que inciden en la implementación de las estrategias de gestión para el establecimiento de las relaciones interpersonales favorables en ambas escuelas, son trabajadas a través de los objetivos específicos y aplicadas a la guía estructurada y cuestionarios, por medio de diferentes preguntas.

Los principales hallazgos derivados de la investigación en ambas escuelas, determinan que, a través de los diferentes resultados se observa que la mayoría del personal está de acuerdo a los factores externos que consideran: las condiciones de trabajo, nivel socioeconómico, tipo de liderazgo, seguridad en el trabajo, burocratización a nivel de democracia; y a los factores internos relacionado a: la empatía, personalidad, actitudes, escucha activa, asertividad y comunicación asertiva por parte de la persona directora y compañeros del trabajo, solamente de 20% a 30% está en desacuerdo en que estas áreas se

trabajan de manera eficaz, lo que demuestra un porcentaje pequeño el cual se ve afectado por estos diferentes tipos de factores, a lo cual se le debe dar enfoque a través del fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Otro de los hallazgos, determina que específicamente, de acuerdo al factor externo acerca del tiempo y su esparcimiento, más de la mitad de la población aplicada al estudio, considera que existe sobre carga laboral, en cuanto a tareas asignadas, trabajo extra como actividades extracurriculares, por lo que la jornada de trabajo se torna más pesada, ya que muchos de estos docentes llevan el trabajo a su casa y esto llega a afectar sus relaciones interpersonales.

Por último, un pequeño porcentaje de 20% a 30% de las personas a quien se aplicó el instrumento, resalta que las estrategias implementadas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, es escaso o no se realiza de manera correcta.

Dentro de las principales conclusiones que se logran obtener de la investigación propuesta, se menciona que desde la gestión administrativa en ambas escuelas no se emplean estrategias para fomentar el establecimiento de las relaciones interpersonales favorables o no reconocen actividades específicas que se desarrollen para el establecimiento de estas relaciones interpersonales favorables.

Se evidencia que las estrategias desde la gestión educativa, para fomentar las relaciones interpersonales favorables en ambas instituciones, no son las mismas, no sobrellevan una fundamentación que da el protocolo de apoyo, en cuanto a; objetivos y metas, acciones generadoras de logros, estimación de recursos, estructura de gestión, indicadores, condiciones básicas de ejecución, ni cronograma, lo cual dificulta la mejora de estas relaciones.

Se destaca que, en ambas escuelas, se evidencia que no se utiliza de una manera adecuada el tipo de gestión tecnológica para utilizarse para el establecimiento de relaciones interpersonales favorables, además se evidencia una debilidad por la poca transparencia de

las experiencias de otros funcionarios, especialmente recurso humano nuevo, ya que no se sienten integrados en las estrategias de gestión para el establecimiento de las relaciones interpersonales favorables, visualizado desde la Escuela Cedros y la escasa rotación del liderazgo en la aplicación de las mismas, evidenciado en la Escuela Inglaterra.

Para concluir y de manera general, se observa que los resultados confirman la influencia de factores internos y externos en el establecimiento de las relaciones interpersonales, por lo tanto, la persona investigadora, sugiere que, dentro del centro educativo, exista la práctica de estudios que permitan analizar de una forma más detallada el impacto de estos elementos y el papel de la gestión en los centros educativos en su potenciación. Además, recomiendan aplicar instrumentos individualizados a poblaciones específicas dentro del centro educativo y analizar de manera individual el resultado.

El investigador determina que existe poca existencia de investigaciones desarrolladas al tema de las relaciones interpersonales y estrategias favorables para mejorarlas, por lo que propone ejecutar más, para que el tema tome relevancia, ya que las universidades deberían incluir dentro del plan de estudio temas relacionados al fortalecimiento y manejo de estas relaciones interpersonales.

El segundo trabajo de investigación analizado fue realizado por Baltodano Paniagua y Vargas Sandí (2022), estudiantes de licenciatura en Orientación, Universidad Nacional de Costa Rica. Esta investigación se denomina “*La cultura institucional y las competencias genéricas interpersonales en el colectivo docente del Colegio Técnico Profesional de Quepos, Puntarenas 2020*”.

Por medio de este trabajo, se pretende identificar las necesidades individuales y grupales a través de un proceso diagnóstico y su posterior intervención, en donde se determine como influye la cultura institucional y las competencias genéricas interpersonales en el colectivo docente del Colegio Técnico Profesional de Quepos, Puntarenas 2020, esto con el fin de identificar los aspectos a trabajar, para entender la naturaleza del conflicto. Así

mismo, se pretende evidenciar la cultura institucional de los valores, normas y situaciones del comportamiento humano que se derivan de la institución.

En la investigación analizada, se muestra el objetivo general en forma de propósito, el cual hace referencia a comprender la influencia de la cultura institucional en las competencias genéricas interpersonales del colectivo docente del Colegio Técnico Profesional de Quepos, 2020, para que de esa manera se puedan realizar intervenciones laborales propias de la cultura institucional, con el fin de impulsar el mantenimiento del empleo, la movilización socio laboral positiva, apoyar el desarrollo interpersonal y bienestar laboral y fortalecer las capacidades de los colaboradores de manera institucional.

La investigación en estudio, es de carácter cualitativa, la cual pretende que todas las partes de la investigación se relacionan entre sí, buscando una integración del estudio entre las categorías de análisis y las personas participantes, así mismo, posee un enfoque naturalista y un diseño etnográfico por la capacidad de descripción.

Para llevar a cabo el estudio, se enfocó en que las personas participantes cumplan con los siguientes requisitos: el grado académico mínimo bachillerato universitario, el trabajo de tiempo completo en la institución y que vivan en la zona de estudio, de acuerdo a estas características los participantes son un total de siete personas, cuatro mujeres y tres hombres, esto debido a que tienen que cumplir con los requisitos solicitados y laborar en el centro educativo.

Las herramientas utilizadas para la recolección de información, fueron variadas, ya que la población participante fue pequeña y el análisis es individualizado, debido a que se desarrolló en tiempo de pandemia, además se aplicaron las siguientes herramientas: revisión documental, formulario cualitativo digital y grupo focal virtual.

La investigación estudiada presenta estado del arte, tanto nivel nacional como internacional, sin embargo hace falta subtítulos para clasificarlos, ya que no se ve nada estético y dificulta la comprensión al lector, en dicho estado se visualizan diferentes variantes

del objeto de estudio relacionado a: evaluación de la cultura institucional, conflicto y colaboración en la organización y gestión, estilos de gestión, desarrollo de competencias interpersonales, competencias genéricas, actividades curriculares y educación subversiva, temáticas anuentes al tema en estudio.

El marco teórico es bastante amplio y se enfoca en temas relacionados a: orientación, educación costarricense, cultura institucional, valores, normas, comportamiento humano, competencias laborales, competencias genéricas y competencias genéricas interpersonales, estos temas son descritos ampliamente tanto a nivel individual como social, esto con el fin de obtener más información que ayudará al análisis de los resultados.

Los principales hallazgos de la investigación, muestran que las competencias genéricas interpersonales posibilitan la generación de acciones institucionales en el personal docente, su buena ejecución y desempeño de sus funciones, además, las competencias interpersonales del colegio revelan que hay que promover con urgencia aptitudes, habilidades y saberes que faciliten el cumplimiento de tareas propuestas, así como la autonomía del personal docente, capacitaciones y herramientas que fortalezcan su función profesional.

Se determina que a nivel institucional se fomenta solamente el valor social, esto limita la convivencia respetuosa y el alcance de una cultura de paz, lo cual se ve reflejado en las personas. Se da la existencia de normas de tipo jurídicas, morales y sociales, sin embargo, estas normas no aseguran su acatamiento consciente por parte de la población estudiantil, lo que dificulta la relación docente-estudiante.

Las principales conclusiones, evidencian que dentro del centro educativo las competencias genéricas interpersonales que practica el personal docente están relacionado a la individualidad, automotivación, diversidad e interculturalidad, adaptación al entorno, sentido ético. Sin embargo, también están presentes las sociales, como: comunicación interpersonal, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación de tipo capacidad de escucha, pero los docentes carecen de valores o habilidades, tales como: tolerancia ante la

frustración, comprensión, asertividad, sagacidad y capacidad profesional de enfrentarse a situaciones críticas, desempeño de funciones propias, y búsqueda de alternativas para mejorar las competencias interpersonales, por lo cual, es evidente que quienes cuentan con mayor cantidad de competencias tienden a desarrollar una mejor respuesta al ambiente que los rodea.

Para terminar, la investigación sugiere que se implementen espacios de capacitación actualizada referente al progreso y bienestar sociolaboral, esto con el fin de elaborar procesos diagnósticos e intervención en donde se promueva la adaptación pedagógica del personal docente mediante el desarrollo de habilidades y conocimientos.

El último trabajo de investigación nacional analizado fue realizado por Pérez Zamora (2020), estudiante de Maestría Profesional en Administración Educativa, Universidad de Costa Rica. Esta investigación se denomina “*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 Twight*”.

Por medio de este trabajo, se realiza un análisis de la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente. Además, en la investigación propuesta se investigan los diferentes procesos de comunicación institucional que se dan a través de la gestión, también se estudian las estrategias de la toma de decisiones y los elementos asociados con los incentivos que se brindan en la escuela.

El objetivo general propuesto en la investigación se refiere al análisis de 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, para determinar estrategias factibles que ayudarán al desarrollo de la propuesta educativa.

Esta investigación se caracteriza por ser cuantitativa, ya que pretende establecer como fin, la recolección de datos y el análisis estadístico de las estrategias de abordaje que se aplican desde la gestión, en relación a los procesos de comunicación, la toma de decisiones, el desempeño docente, entre otros. El enfoque de la investigación es descriptivo, ya que describirá las diferentes categorías de análisis que se desarrollan en el tema de estudio.

Para llevar a cabo el estudio, se aplicó un cuestionario al total de la población docente del colegio, siendo un total 107 colaboradores, obteniendo respuesta de 91 de estos funcionarios, lo que corresponde a un 90% del total de la población total.

Las técnicas que se utilizan para la recolección de información, corresponden a un cuestionario dirigido al personal docente y una entrevista semiestructurada aplicada al director del centro educativo, también al personal administrativo, como subdirector y auxiliares administrativos.

El estado del arte está bien consolidado, presenta estudios tanto nacionales como internacionales, en el cual se derivan temas tales como: propuesta de fortalecimiento del clima organizacional, factores asociados al clima organizacional, medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente, modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los docentes, satisfacción laboral e implicaciones de la desmotivación en los docentes en el clima escolar.

Referente al marco teórico, el estudio presenta conceptualizaciones relacionadas a: la educación, administración, administración de la educación, gestión, gestión de la educación, clima organizacional, comunicación, procesos de comunicación institucional, toma de decisiones, incentivos laborales, desempeño docente, entre otros temas de interés para la investigación.

Se aprecian variables descritas en cuanto a las ventajas y limitaciones, del contexto institucional, así como los alcances y limitaciones que presenta la investigación para la mejora de los procesos de comunicación, toma de decisiones, entre otros.

Uno de los principales hallazgos de la investigación provista, es que presenta 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 desarrolla la institución, con la finalidad de optimizar el ejercicio docente.

A partir de la investigación se logra determinar que los medios de comunicación más empleados en el centro educativa son el correo y las circulares; toda circular que se emite en el colegio, se envía a través del medio digital lo que dificulta la comunicación afectiva, ya no hay contacto cara a cara.

Se aprecia que el personal docente tiene la perspectiva de que el memorando es enviado exclusivamente cuando se debe comunicar una llamada de atención, lo que dificulta la comunicación entre ambas partes, ya que el gestor afirma que es una forma de motivar o enviar un mensaje positivo al docente, está claro que no existe comunicación clara y precisa entre ambas partes.

Sumado a lo anterior, los educadores evidencian no poseen claridad en que la pizarra informativa que está presente en la institución, no es utilizada por la administración del centro educativo, así que por ese medio tampoco se da la comunicación clara.

Se determina que gran mayoría de los educadores participantes no se considera el proceso de toma de decisiones; muchas veces no conocen cuáles son los mecanismos que se ejecutan para tomarlas y se ven aislados respecto al tema, la perspectiva de la parte gestora menciona que, si se incorpora a los docentes en la toma de decisiones, pero los datos de la investigación revelan que la participación es reducida las sugerencias que los docentes plantean no son consideradas.

Para concluir, se evidencia que no existe incentivos de motivación para con el trabajo, solo lo remunerado por parte del MEP, el gestor indica que en ocasiones dice palabras motivadoras para los docentes, pero que igualmente reconoce que hace falta crear una cultura de paz.

Para finalizar, dicha investigación indica que es necesario realizar un proceso en el que se estructure un plan de trabajo, donde desde las posibilidades de una institución educativa se incentive a los docentes, se mejoren los aspectos de comunicación, se les tome en cuenta para la toma de decisiones; para que estos funcionarios desempeñen su rol docente de la mejor manera, sin afectar la pedagogía que se le brinda a la población estudiantil.

### **2.3 Investigaciones Internacionales**

El primer trabajo de investigación analizado fue realizado por Agudelo Torres (2019), estudiante de posgrado, Universidad Cooperativa de Colombia. Esta investigación se denomina “Relaciones Interpersonales en la Institución Gran Colombia a través del Desarrollo de la Competencia Comportamental del Docente: Trabajo en Equipo Agudelo”.

A través de esta investigación analizada se pretende realizar un trabajo dirigido a los docentes de la Institución Educativa Gran Colombia, acerca de las relaciones interpersonales, ya que dentro del centro educativo se realiza un estudio e intervención, relacionado a las competencias comportamentales de los docentes, enfocándose especialmente al trabajo en equipo. Por lo tanto, la investigación se centra en desarrollar un plan de implementación que logre mejorar las relaciones interpersonales de los docentes para mejorar los factores tanto internos como externos del centro educativo, y con ello fortalecer las relaciones interpersonales en la institución tomando en cuenta el trabajo en equipo.

El objetivo general plasmado en dicha investigación, consiste en diseñar una propuesta para desarrollar la competencia comportamental del trabajo en equipo con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales de los docentes en la institución Distrital Gran

Colombia, para realizar estos objetivos se tomara en cuenta tres objetivos específicos, relacionados al diagnóstico del objeto de estudio, la importancia del trabajo en equipo y el análisis de los referentes que estructuran la propuesta a diseñar.

La investigación analizada tiene un enfoque de tipo cualitativo y se sustenta desde la investigación-acción, y para realizarla toma como base la investigación racional que se relaciona a los hechos sociales de la humanidad.

Así mismo, la investigación se enfocó en el 100% de la población de docentes de la institución seleccionada, que corresponde a: el director, coordinadora, orientadora y todos los docentes de la institución educativa. La investigación no presenta el número total de la población, sin embargo, al observar los instrumentos aplicados, se contabiliza a 8 participantes en total.

Para las herramientas utilizadas para la recolección de información, se utiliza el instrumento de una encuesta, este instrumento se caracteriza por ser de procesamiento y graficación de la información, ya que se utilizó el instrumento de medición para determinar los resultados de las diferentes interrogantes.

El estado del arte presenta escasas investigaciones nacionales, pero extensas investigaciones internacionales, en donde se trabajan temas tales como: la salud mental de los maestros, estrategia de relaciones interpersonales a través de competencia comportamental, autonomía colectiva y ausentismo dentro de los equipos de trabajo, motivación de equipo, trabajos tradicionales contra equipos de trabajo, desarrollo y desempeño de la autogestión, factores de resiliencia en docentes de contextos socialmente vulnerables, desarrollo de competencia, las competencias relacionales del docente y su rol transformador, relaciones interpersonales docentes, manejo de conflictos administrativos educativos, clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores, bienestar laboral de los docentes y administrativos, grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo, liderazgo transformacional, competencias comportamentales.

Lo cual refleja que existe gran cantidad de estudios que tienen relación al tema, pero no se especifican en el mismo, por lo cual la temática investigativa, resulta ser innovadora.

El marco teórico de dicha investigación presenta una conceptualización relacionada a: relaciones interpersonales, participación productiva, competencia, competencia laboral, competencia social, competencias comportamentales, evaluación del desempeño laboral, clima laboral, didáctica, etc. Sin embargo, se denota que hace falta ampliar conceptos relacionados a la educación, gestión o administración educativa.

Las variables descritas en el trabajo investigativo, hacen referencia a las habilidades de los docentes en cuanto a variables de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comportamentales, por lo que la encuesta toma como base estas temáticas.

Los principales hallazgos de la investigación analizada, determinan que el desconocimiento del cuerpo docente hace frente a la competencia trabajo en equipo como competencia laboral, por lo cual se sugiere seguir trabajando este tema.

Por lo anterior, se manifiesta la importancia del trabajo en equipo como competencia comportamental en el progreso del clima laboral del centro educativo Gran Colombia, hay que desde la investigación analizada se puede concluir que esta estrategia permite a la institución mejorar en sus métodos tanto internos como externos, en relación a la sana convivencia.

Para finalizar, esta investigación afirma que la estrategia didáctica, favorece la implementación de la competencia comportamental del trabajo en equipo, demostrando que al realizar diferentes actividades lúdicas de trabajo en equipo, se consigue alcanzar destrezas en las otras competencias comportamentales como el liderazgo y motivación al logro, sensibilidad, comunicación asertiva, trabajo en equipo, negociación, entre otros, bajo el objetivo de fortificar el clima laboral y optimizar la convivencia, para que los mimos cumplan con eficacia el rol del buen docente.

El segundo trabajo de investigación analizado fue realizado por Argote Berdugo y Miranda de Iglesias (2019), estudiante de Maestría en Educación, Universidad de la Costa, Colombia. Esta investigación se denomina “*Relaciones interpersonales en los docentes estrategias gerenciales en el marco de la dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla (ENSD)*”.

Por medio de este trabajo se propuso un plan de acción fundamentado en la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, en pocas palabras de convivencia escolar, representado por estrategias gerenciales, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales en los docentes desde la parte de gestión, ya que la problemática de dicha investigación estaba ligada a la dificultad de las relaciones interpersonales en los docentes.

La investigación analizada tiene como objetivo principal la propuesta de un plan de acción fundamentado en las estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla, ya que se observa en el centro educativo deficiencia en cuanto a la convivencia escolar de las relaciones interpersonales.

La investigación se caracteriza por tener un enfoque cualitativo y su naturaleza es de tipo investigación acción, o bien donde se buscan soluciones a las problemáticas encontradas. Además, el estudio analizado presenta un método inductivo, esto con el fin de llegar a conclusiones de mejora en las relaciones interpersonales de los docentes.

Para llevar a cabo la investigación, el estudio se enfocó en una población de 10 docentes, que conforman la totalidad de docentes del centro educativo, por ser tan pequeña la población participante se utilizaron diferentes herramientas o instrumentos para la recolección de información.

Entre las técnicas o métodos utilizados para esta investigación, se destacan las siguientes: observación participante, el estudio y la experimentación de diversos sucesos para llegar a una conclusión que involucra a todos. Por lo tanto, para la instrumentalización se realizaron entrevistas no estructuradas, grupo focal, cuestionarios, grabaciones audio, la bitácora y el registro fotográfico, que son diferentes instrumentos que ayudaron a obtener enriquecedores resultados.

La presente investigación estudiada, muestra un concreto estado del arte, con investigaciones tanto nacionales como internacionales, que tratan de temas relacionados a: relaciones interpersonales, manejo de conflictos administrativos educativos, el clima organizacional, estrategias gerenciales para mejorar el desempeño, influencia de la función directiva, el docente como gerente en la calidad del aprendizaje y trabajo en equipo, clima escolar, entre otros temas fundamentales para esta investigación.

El marco teórico es amplio, del cual se deriva una gran conceptualización en la que se presentan temas, tales como: estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, proceso administrativo, planificación, organización, dirección, comunicación, control competencias personales, competencias Interpersonales, manejo personal, asertividad, persuasión, comunicación efectiva, solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento creativo, organizaciones inteligentes, comprensión, disciplinas de aprendizaje, entre otros temas que son importantes para la investigación. Además, la investigación presenta variables como las perspectivas acerca de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades utilizada en los instrumentos y análisis de resultados.

Dentro de los principales hallazgos, se determina que el clima institucional, influye en la organización del centro educativo y también en la convivencia pacífica; por lo tanto, en la investigación se crearon instrumentos para evaluar y registrar las inquietudes respecto al tema.

Al analizar los resultados del clima Institucional se reflejó que hay que mejorar esta área, ya que existe mala convivencia, por lo que las propuestas van enfocadas en la comunicación, trabajo en equipo y liderazgo; que son aspectos importantes para la gestión educativa.

A través de la aplicación de los instrumentos como el grupo focal, de trabajo mutuo y colectivo, se pudo observar que, entre todos los participantes, crearon un plan, en donde se consideran estrategias, como: talleres, tardes de merienda, reconocimiento de buenas prácticas, encuentros de innovación, práctica pedagógica, reflexión, mejorar la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, para mantener un beneficioso el clima escolar.

Para finalizar, se muestra que esta investigación, logra cumplir con los objetivos provistos, ya que se observa como los docentes tenían la necesidad de desarrollar el plan de acciones para el bienestar de las relaciones interpersonales que mejoran la convivencia pacífica y la calidad en la educación, al realizarse este plan de acciones, ayudó a mejorar la toma de decisiones y la participación de todos y todas.

El último trabajo de investigación internacional analizado fue realizado por Quispe Urviola (2021), estudiante de posgrado, Universidad Alas Peruanas. Esta investigación se denomina “*Relaciones interpersonales y administración de calidad en docentes de la institución educativa Diego Thomson, Alto Selva Alegre, Arequipa 2019*”.

Por medio de este trabajo se pretende conocer cómo son las relaciones interpersonales y la administración de calidad en docentes del centro educativo, también como es la relación entre las destrezas comunicativas y la administración de calidad en docentes, como se da la resolución de conflictos y como se desarrolla el trabajo en equipo; para que de este modo se puedan proponer estrategias que fortalezcan las relaciones interpersonales.

El objetivo general de esta investigación se relaciona a: establecer la relación entre las relaciones interpersonales y la administración de calidad en docentes de la institución

educativa Diego Thomson en Alto Selva Alegre, Arequipa 2019, con el fin de sugerir acciones para la mejora continua.

Dicha investigación analizada presenta un enfoque cuantitativo, y se desarrolla bajo el método correlacional, con el fin de relacionar las variables y cumplir con los objetivos deseados. Así mismo, se presenta la población u objeto de estudio que comprende 52 participantes, los mismos laboran en la institución educativa en estudio.

En cuanto a las herramientas utilizadas para la recolección de información, se destaca la técnica de la encuesta y su posterior cuestionario, dirigido a todos los participantes del trabajo investigativo.

El estado del arte presente en dicha investigación, es amplio y bien consolidado, el cual expone variadas investigaciones tanto nacionales como internacionales, mismas que presentan temas relacionados a: calidad educativa, clima organizacional, relaciones interpersonales, gestión de la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos, la administración educativa, la ansiedad y las relaciones, diseño de estrategias de motivación, practica de valores en tolerancia y solidaridad en la institución, comparación de las habilidades sociales, influencia de la comunicación familiar en el desarrollo de la autoestima y gestión académica.

Para el marco teórico, la investigación presenta temas como: relaciones interpersonales, propuestas para fomentar estas relaciones, características de las relaciones, destrezas comunitarias, como resolver conflicto, trabajo en equipo, todo lo relacionado a la gestión educativa, entre otros conceptos que son fundamentales para la investigación.

Las variables descritas en dicha investigación abordan temáticas como la administración de la calidad educativa, la planificación, organización, la dirección y el control, que son aspectos que se consideran en la aplicación de instrumentos y en análisis de los resultados.

Dentro de los principales hallazgos de esta investigación analizada, se ha logrado determinar la relación al demostrar que existe una relación positiva entre las relaciones interpersonales y la administración de la calidad, solamente hay que darle continuidad. Además, se evidencia que existe una relación positiva entre las destrezas comunicativas y la administración de la calidad, la resolución de conflictos, relación positiva entre el trabajo en equipo y la administración de la calidad.

Para concluir, la investigación manifiesta que hay que generar acciones para sensibilizar al cuerpo docente y demás colaboradores en temas de relaciones interpersonales y mejorar los medios de comunicación, también hay que seguir mejorando la planificación de las acciones y su organización, para que la escuela continúe desenvolviéndose en un adecuado clima escolar.

#### **2.4. Aportes teóricos-metodológicos en relación con el objeto de estudio**

Por medio de un análisis general a todas las investigaciones analizadas, se logra determinar que hay congruencia en el tipo de enfoque aplicado, ya que tres de las investigaciones analizadas son de carácter cuantitativo, mientras que las otras tres son de carácter cualitativo, por lo tanto, se considera que ambos enfoques son viables para esta investigación en proceso. Al trabajar bajo un sistema educativo, y más aún desde la gestión educativa se considera viable el enfoque cualitativo, ya que se puede obtener mayor información del proceso educativo a través del mismo.

Además, de estas investigaciones se logra determinar que la entrevista semiestructurada y los cuestionarios, son técnicas factibles para conocer la percepción del cuerpo docente y administrativo, acerca de temas relacionado a las relaciones interpersonal y clima organizacional.

Por otro lado, analizando estas investigaciones, se pudo concluir que la mayoría de estos estudios, consideran que, para fortalecer las relaciones interpersonales o clima organizacional, es necesario trabajar desde la gestión educativa, en donde a través de

diferentes acciones o estrategias se intente fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación, resolución de problemas, motivación laboral, entre otros temas, que funcionan para el alcance de los objetivos deseados.

Entre otros aspectos que se dedujeron de estas investigaciones, se manifiesta la importancia del diagnóstico escolar y la importancia de elaborar estrategias o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales en el personal docente y administrativo, así como el seguimiento y evaluación docente, para que el personal mejore su participación educativa, ya que si se refuerzan temas que ayuden a la salud mental, mejor será el desempeño o función como docente. Por consiguiente, de estas investigaciones se deduce la importancia del liderazgo positivo, ya que de esa manera el cuerpo docente y personal administrativo se sienten preparados para cumplir sus funciones de la mejor manera.

Para finalizar, se considera que existen pocos estudios de las relaciones interpersonales y factores del clima organizacional, tanto a nivel nacional como internacional. Por tanto, estas investigaciones analizadas, en su mayoría sugieren seguir creando investigaciones o proyectos respecto al tema, ya que resulta evidente la falta de capacitaciones al personal docente respecto a la sana convivencia, o que las carreras universitarias en docencia preparen a los estudiantes para enfrentarse a estas situaciones y les den herramientas que puedan utilizar para mejorar su desempeño docente y convivencia escolar.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEORICO.**

#### **3.1 Presentación**

En este capítulo, se muestra la fundamentación teórica que es la base y punto de partida para la investigación en desarrollo, esto con el fin de mostrar al lector la base clara de la teoría fundamentada, así como gran parte del objeto en estudio, que, a partir de estos elementos tan importantes, se contrastan los resultados que se obtengan de la investigación en estudio.

Por medio de este capítulo, se desarrollan conceptos que van desde lo general a lo específico, es decir, el marco teórico presenta conceptos relevantes con los que trabaja la investigación, y están estrechamente relacionados al tema en estudio, en el cual se pueden encontrar las siguientes conceptualizaciones: educación, administración, administración educativa, gestión educativa, organización, clima organizacional, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, motivación laboral, entre otras definiciones de interés para la presente investigación.

#### **3.2 Educación**

A nivel mundial, el término de la educación es de índole importante para el desarrollo tanto social como económico de un país, puesto que es percibida como el camino para erradicar la ignorancia y la pobreza, ya que es un ente cambiante, el cual busca el desarrollo de un país, es tanto el aporte que brinda a la humanidad, que muchos países deciden invertir en ella, brindándole herramientas necesarias para poder educar a las personas sin importar su clase social.

Para validar lo mencionado anteriormente, Jiménez (2019) menciona que: la Educación, ya vimos, desarrolla las capacidades física, intelectual y moral del ser humano objetivando posibilitar la inserción social del hombre en el contexto donde vive. Así ella se convierte en un proceso necesario a la Ciudadanía y a la Dignidad del ser humano, siendo, en ese sentido, un Derecho del educando y un deber de la sociedad. (p.677)

Esto debido, a que la educación, busca formar ciudadanos, a los que se les permite adquirir conocimientos tanto teórico como prácticos, así como el desarrollo de diferentes habilidades, competencias y destrezas para que el ser humano puede desenvolverse e integrarse a la sociedad. Ante ello y para darle veracidad a lo mencionado, en el párrafo posterior se define el significado de la educación a más profundidad.

Según Vílchez (2010), la educación es el factor más potente de cohesión nacional y de progreso, proporciona igualdad social, de oportunidades y evita muchos conflictos. Por lo tanto, facilitarla debe ser una de las principales obligaciones de los poderes públicos y, muy en particular, del más importante de todos ellos: el Estado. (párr.1)

A como se observa en el párrafo anterior, la educación es entendida como un factor de progreso y de igualdad social, más que todo equidad social, la cual le ofrece a sus clientes oportunidades para adquirir experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas que fortalezcan su intelectualidad y actuar en sociedad, la educación es un derecho humano, por ende, en muchos países como en Costa Rica es gratuita y obligatoria.

Esta investigación en estudio realiza su énfasis en la educación primaria, por esta razón, resulta importante definir la importancia de la misma, ante ello Vílchez (2010) menciona que:

A lo largo de nuestra historia, la Educación Primaria ha sido considerada como el derecho educativo fundamental de toda la sociedad. Hablamos de una escuela para todos, con una igualdad de acceso, que sirva para la mejora de las condiciones de vida

de las personas y del progreso de la sociedad, pero la consecución de todo esto no siempre es una realidad. (párr.2)

La educación primaria de Costa Rica parte desde los 6 a 12 años de edad, es gratuita y obligatoria, puesto que pretende reducir la brecha de alfabetización en todo el país; a como se describe en el texto anterior la educación primaria debe de ser un derecho fundamental, puesto que se educa a las futuras generaciones que velarán por la convivencia de todo un país, la educación debe ser de igual acceso para todos, funcionar para mejorar las condiciones de vida y hacer que el país progrese cada día.

### **3.3 Administración**

La administración es un concepto amplio, que tiene influencia con instituciones tanto públicas como privadas, las cuales dirigen los recursos tanto materiales como humanos, con el objetivo de cumplir las metas deseadas. Según Torres y Mejía (2006):

La administración como campo de conocimiento está conformada por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional – conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos–. Posiblemente cobre sentido hablar del campo de conocimiento de la gerencia, en la medida en que la administración, como un campo de conocimiento general, tiene aplicaciones en diferentes ámbitos: producción, finanzas, mercadeo, desarrollo tecnológico, dirección, etc. (p.16)

A como se observa en el párrafo anterior, la administración implica una organización que contenga una dirección estratégica para cumplir con objetivos y metas, al ser un entorno amplio esta trabaja en distintas áreas, ya sea para impulsar la economía o recurso humano. Hernández y Gómez (2010) mencionan que:

La administración como aquel proceso que dirige los recursos materiales y humanos hacia los objetivos, es muy cierto que, si no se tiene un objetivo para llegar a una meta, no podrá guiarse de una manera correcta al trabajador, hacer el uso adecuado del recurso material. Entonces se puede hacer mención que la administración se encarga de diversas actividades dentro de una institución como la de planificar, si el administrador no planifica la cantidad del personal que va a llevar a cabo las diversas actividades que se les encomienda, es probable que tenga un exceso de personal y el presupuesto que se le asignó para pagarles no se distribuya correctamente, en cambio si tiene escaso personal la producción, ésta sería mínima por la mala orientación o un exceso de trabajo y su rendimiento físico bajaría. El administrador está encargado de guiar al trabajador para alcanzar las metas que se han propuesto en la institución, para ello tiene que planificar, organizar, dirigir, controlar los recursos financieros y el factor humano, además de que tiene que capacitar a los trabajadores que están a su cargo. (p.629)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se observa que la administración trabaja con recursos materiales y humanos, para dirigir estos recursos debe estar al mando una cabeza directiva que se encargue de planificar, organizar, dirigir y guiar adecuadamente motivando el factor humano y recursos financieros, para garantizar el éxito de la empresa o institución con la que se trabaja.

### **3.4 Administración educativa**

La administración educativa, es creada para ayudar a mantener un orden de funciones dentro del sistema educativo, por ende, involucra aspectos tales como: la dirección, planificación, organización, dirección y evaluación educativa, que son guías para el líder, gestor o director educativo, ya que administra una población no solo docente, sino que también cuenta con más personal administrativo, estudiantes e incluso padres y madres de familia, la labor administrativa en la docencia es grande y compleja, por esta razón, a continuación se define ampliamente en qué consiste administrar un centro educativo.

Según USAC et al. (2014) la administración educativa: Es la aplicación del proceso administrativo a las acciones educativas de enseñanza y aprendizaje, lo que involucra considerar el diseño de la estructura funcional y orgánica correspondiente, para la realización de dichas actividades (organización del centro educativo, planteamiento educativo estratégico o de largo plazo, el plan educativo institucional, la aplicación del Currículo Nacional Base, diseño de los recursos didácticos, pedagógicos y curriculares de la institución; evaluación de estándares educativos del centro educativo, financiamiento de la institución, entre otros). (p.11)

A como se observa en el párrafo anterior, la administración educativa consiste en ese diseño estructural y funcional, que toma en cuenta toda la organización planificación plan y aplicación de las funciones que se realizan en el centro educativo.

Así mismo, Contreras (2011) define la conceptualización de la administración educativa de la siguiente manera:

La administración adquiere un doble sentido, por un lado, se considera que la disciplina administrativa tiene en cuenta un conjunto de técnicas y procedimientos que racionalizan los recursos materiales para el funcionamiento del sistema educativo e institucional; y por el otro, se considera el acto administrativo como el conjunto de acciones educativas como recurso de la acción administrativa materializados en proyectos, prácticas y objetivos institucionales en relación con el acto educativo. (p.89)

Esta es otra perspectiva de la administración educativa, se refiere a ese conjunto de técnicas y procedimientos para racionalizar los recursos materiales educativos, así como las acciones educativas para la creación de proyectos y la práctica de los objetivos institucionales, va más allá de solo administrar estos recursos, ya que, a través de su enfoque educativo, busca la mejora del centro educativo, por medio de diferentes proyectos creativos de aporte a la comunidad educativa.

### 3.5 Gestión de la educación

La gestión educativa es un término que se le añade a la concepción en la cual una persona directora dirige un centro educativo, es decir, como esta persona se convierte en un gestor que vela porque el centro educativo prospere, cumpla con sus misiones, visiones y objetivos para que se dé una verdadera educación inclusiva y de calidad. Para reafirmar lo anterior Mora (2009) expone lo siguiente:

La gestión educativa ha surgido a partir de las necesidades prácticas reales, concretamente de carácter académico, lo cual hace que exista una importante diferencia con la administración educativa, la cual se ha encargado básicamente de la gerencia y dirección de los centros educativos. Su diferencia sustancial consiste en que la administración educativa asume, esencialmente, a las instituciones educativas como empresas que presentan servicios educativos a un conjunto de personas, consideradas normalmente como clientes, mientras que la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional, disminuyendo por ello la idea empresarial, mercantil y comercial de la educación. (párr.2)

El párrafo anterior, evidencia como la gestión educativa, se desarrolla a partir de un buen gestor, por ende, expone que la administración educativa se concreta en la gestión de carácter administrativo y académico, mientras que el líder o gestor educativo hace todo lo que un administrador, pero de manera más humana disminuyendo la discriminación y aportando a la inclusividad.

En este marco de ideas, los procesos de gestión de los sistemas de educación, demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios. Bajo esta dimensión, la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la

optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. (Rico, 2016, p.57)

A como se observa, la gestión educativa, se relaciona a la participación y mejora de todo el centro educativo, tal como lo es: el involucramiento del personal docente, administrativo, familia y comunidad, ya que estas variables contribuyen a la aspiración del desarrollo de una adecuada calidad educativa.

### **3.6 Organización**

Al abordar esta investigación, es preciso darle enfoque a la conceptualización de lo que es una organización, esto debido a que la investigación en estudio, se desarrolla en una institución educativa, en donde la organización está integrada por diferentes tipos de personas, que trabajan colectivamente para cumplir el objetivo de ofrecer una calidad educativa.

La organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva. Las organizaciones en términos generales buscan prestar servicios o producir bienes y recursos. No importando su finalidad (misión), las organizaciones pueden considerarse en general como sistemas, es decir, un todo integrado por varios elementos que funcionan armónicamente. (Delgado et al., 2023, p.18)

Según el párrafo anterior, las organizaciones están formadas por personas que se vinculan armónicamente para alcanzar objetivos o propósitos propuestos, es un sistema que, a su vez, ofrece servicios, bienes y recursos, para responder a las necesidades de su clientela. Para enriquecer la definición de lo que es una organización Arnold (2008) menciona lo siguiente:

Las organizaciones se identifican con la capacidad para movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor. Es en este sentido que las organizaciones tienen incorporada la posibilidad de comunicarse con sus entornos, preferentemente, mediante sus prestaciones de servicios con otras organizaciones. Justamente, la estructuración y coordinación de conjuntos de acciones para cumplir objetivos y el ofrecimiento de soluciones específicas a demandas y problemas difusos, sitúan a las organizaciones como medios eficientes para integrar recursos y enfrentar la reproducción de la sociedad y la de sus entornos. (p.91)

El párrafo anterior, reafirma lo mencionado, ya que las organizaciones son sistemas que trabajan para prestar u ofrecer bienes, recursos o servicios a su específica clientela, y para lograr satisfacer sus necesidades la organización ejecuta sus acciones, movilizándolo, integrando y orientando diferentes actividades para poder cumplir con los objetivos deseados.

### **3.7 Centros educativos como organizaciones**

Según Fuentes (2015) la Organización Escolar adquiere una mayor utilidad y sentido cuando nos movemos en realidades complejas, donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de intereses individuales.

La conceptualización del objeto de la Organización Escolar se refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces; porque estamos hablando de un sistema, que como todos los demás en la Dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva. Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de Organización Escolar no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente. (p.2)

Con respecto a lo mencionado, se entiende que la organización escolar es un todo, debe encargarse de saber manejar el recurso humano y material, ya que tiene a su dominio aspectos relacionados al personal docente y administrativo, infraestructura, recursos económicos, función pedagógica como planes de estudios, atención a familias y estudiantes, etc. Elementos que son claves para la adecuada organización educativa, con el fin de que se ofrezca una educación de calidad para todos los participantes, ya que se trabaja colectivamente para el objetivo común de todos los implicados.

### **3.8 Clima organizacional educativo**

El clima organizacional, corresponde a la interacción que ejecutan las personas dentro de una determinada organización, en este caso en el centro educativo, tomando en consideración aspectos psicosociales, éticos, políticas internas, etc., que son pautas que ayudan a que los colaboradores interactúen de tal manera, en que el clima de la institución sea pacífico e ideal para el cumplimiento y desempeño de las funciones establecidas. Para conocer a profundidad lo que es el clima organizacional Pérez et al. (2006) muestra los siguientes elementos que se derivan de esta conceptualización:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor.

Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales. (p.244)

Por consiguiente, se deduce que el clima organizacional este compuesto por un colectivo, que interactúa dentro de una determinada organización, en este caso, en el centro educativo. El clima organizacional dependiendo de su ambiente laboral o visión holística, puede impulsar el logro u obstaculizar el mismo, es por esta razón, que hay que trabajar conjuntamente para desarrollar un agradable clima organizacional, mediante la evaluación y aspectos reflexivos que ayuden a impulsar los mismos objetivos para el éxito dentro de la institución.

Al definir a profundidad el clima organizacional educativo, Ángel y Ávila (2022) menciona que:

El clima organizacional en el contexto educativo está integrado por componentes psicosociales, política interna y externa a nivel de gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal y grupal al interior de la organización. Este espacio de vida llamado escuela, permite que tanto docentes como estudiantes enriquezcan su formación humana y académica bajo un clima de convivencia mediado por los valores y principios, aspectos fundamentales en la cotidianidad. (párr.3)

Por medio del párrafo anterior, se entiende que el clima organizacional educativo, trabaja con una población o comunidad educativa diversa, y para lograr desarrollar un clima agradable, resulta necesario establecer parámetros orientados a la practicas valores y principios éticos, tanto psicosociales, como de política interna y externa, que ayuden a mejorar la convivencia dentro de la institución, para que de esta manera todo su sistema cumpla con los objetivos, visiones y misiones deseadas.

### 3.9 Liderazgo educativo

Se hace evidente a través de los años la presencia de los líderes educativos a quien se conoce como director o directora, que jugar un papel importante dentro del ámbito educativo el cual es encargarse de la organización de la institución educativa y dirigirla, sin embargo el concepto de dirigir o administrar un centro educativo ya es un semejanza que ha evolucionado por la conceptualización de líder que gestiona una institución educativa, por ende, ante tal evento se ha de describir el significado pleno de un líder educativo. Sierra (2016) menciona su concepción de un líder educativo, en el cual expone lo siguiente:

En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta. (p.119)

Por lo anterior, se puede decir que la persona líder es el que gestiona todos los procesos que se llevan a cabo para mantener un orden institucional, y para ello no solo integra a su personal administrativo si no que informa y acude al personal administrativo, a las personas estudiantes, familias y a la comunidad educativa.

A continuación, Arias y Wong (2020) menciona dentro de sus ideales la importancia de un liderazgo exitoso, y dentro de lo mismo destaca lo siguiente:

El liderazgo es un factor importante a nivel laboral, porque con este se puede conducir de mejor manera un equipo y los objetivos que se desean cumplir para las metas de la institución. El estilo de liderazgo conducirá al cumplimiento de metas y a la colaboración de los miembros del equipo, basado en la idea de que sea un liderazgo positivo y proactivo. El líder planifica, direcciona y supervisa y no solo delega y observa, es decir, que forma parte del equipo y se transforma en el decisor final, pero sin menospreciar las ideas de todos sus colaboradores.

De este modo, el autor hace referencia que un líder no es solo el que piensa y conoce los lineamientos de una gestión educativa, sino más bien el que se compromete intencionalmente a fortalecer y cuidar su institución educativa, en el que cuida el más mínimo detalle y está al tanto de la inclusión y calidad de servicios que ofrece su institución educativa.

### **3.10 Relaciones Interpersonales**

Al hablar de las relaciones interpersonales, se hace referencia a ese vínculo que se desarrolla entre dos o varias personas, validando sus sentimientos, intereses, valores, principios, emociones, etc., es decir, es el intercambio que se genera entre dos personas o más, al comunicarse o interactuar. Según Chenche et al. (2023):

Las relaciones se van tejiendo desde la infancia en primera instancia desde la familia, y continua en la escuela, con la inculcación y reforzamiento de valores en donde las relaciones interpersonales se terminan de desarrollar y afianzar para el resto de la vida del ser humano. Si no hay una conciencia personal desarrollada y fuerte, no hay posibilidades de éxito en las relaciones interpersonales. (p.379)

Con respecto a lo anterior, las relaciones interpersonales, se manifiestan a lo largo de la vida, inician desde el entorno familiar y se fortalecen también en la escuela; conforme crezca la persona va desarrollándolas por el resto de su vida, las mismas ayudan al individuo a integrarse, pertenecer y aportar al ambiente en el cual se desarrolla, para el éxito de crecimiento de su determinada comunidad u organización a la que se ve inmerso la persona.

Las relaciones interpersonales definen parte de la personalidad de los trabajadores y reflejan con quien se relaciona un individuo, y se puede extrapolar y generalizar hacia el ámbito laboral. La importancia del ser social, radica en una función estabilizadora de sobrevivencia y adaptación del ser humano y en gran parte refleja el contenido de la psique del individuo, en otras palabras, impacta la forma de ser adulta de una persona y esto lo refleja en la calidad de las funciones productivas. (Salinas et al., 2019, p.29)

En el contexto laboral, las relaciones interpersonales se manifiestan a través de la personalidad del colaborador, es necesario dentro de un ambiente laboral, tener la capacidad de desarrollar estas relaciones interpersonales interactuando pacíficamente, puesto que, el ser humano debe adaptarse y sobrevivir a un ambiente en donde existen diferentes tipos de personas y personalidades, que si no existe una convivencia pacífica, esto impactará el aspecto personal y laboral del individuo, ya que su desempeño laboral no será el mismo.

### **3.11 Comunicación organizacional**

En todas las empresas o en este caso en las instituciones educativas, siempre es necesario tener una comunicación fluida y positiva entre el personal administrativo, ya que gracias a la comunicación y coordinación se logra orientar y vincular la información relevante para el buen desarrollo de la enseñanza-aprendizaje de los educandos.

Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. (Tutivén, 2018, p. 51)

Con base al apartado anterior, se puede deducir que el aspecto comunicativo es sumamente importante dentro de una gestión educativa, ya que lo que se pretende es que la institución trabaje de manera conjunta, en donde la comunicación entre colaboradores y el resto de la comunidad educativa, sea clara, fluida y pacífica, esto con el fin de ofrecer una educación de calidad, en el mismo desempeño de sus funciones. Según Segredo et al. (2017):

Una buena comunicación organizacional influye en que la imagen que se proyecta de la institución a la sociedad sea de reconocimiento y prestigio, se conozcan los mecanismos establecidos para que la información fluya en la institución, la misma

llegue de forma rápida, clara y oportuna desde el nivel superior hasta los trabajadores, así como entre los equipos de trabajo; todo esto permite cumplir con las funciones establecidas y posibilita un desempeño adecuado en la organización. (p.34)

A como se observa en el párrafo anterior, la comunicación influye en la organización o comunidad educativa, y de ella también depende el éxito de la institución donde se trabaje, ya que a través de la comunicación se comparten ideas, perspectivas, sugerencias, opiniones, etc., que pueden ser importantes para la toma de decisiones, a su vez, esta información debe ser clara, debido a que las organizaciones trabajan juntas y bajo un mismo objetivo.

### **3.12 Motivación laboral**

La motivación humana es un impulso el cual conlleva a la persona a realizar acciones que persigan objetivos tanto individuales como colectivos, a nivel educativo la motivación es importante, ya que le da ese impulso al personal tanto administrativo como docente para realizar sus funciones de manera correcta, por ende, en los párrafos posteriores se va a explicar lo que significa motivar a los demás y en especial en el área educativa.

Según Koontz (1991), la motivación se basa en todo todos aquellos tipos de deseos, impulsos, aspiraciones, necesidades que ocasiona en que la persona decida actuar de cierta manera o bien, origina cierta tendencia a un determinado comportamiento de estos. Usualmente los jefes y líderes tienden a motivar a sus colaboradores o subordinados cuando con su accionar suelen estimular en ellos impulsos y deseos hasta conseguir el actuar deseado. (P. 466).

Con base a lo mencionado anteriormente, se puede decir que la motivación es un pilar fundamental para todos los ámbitos de la actividad humana, sin embargo cuando se relaciona con la parte laboral, esta suele considerarse aún más importante, ya que la actividad laboral que se desempeña es la que consume mayor tiempo en la vida de las personas, por lo que mantener una buena motivación evita que esta actividad se torne triste e incluso opresora, además de que genera sentimientos de confianza y tranquilidad en su área de trabajo.

Así mismo, otra de las principales aportaciones del tema de la motivación, es señalado por el autor Molina, el cual menciona lo siguiente:

La motivación constituye una herramienta básica y elemental para lograr el desempeño de las actividades realizadas dentro de los entornos empresariales por parte de los colaboradores, esta contribuye a que las personas que se desenvuelven en un entorno organizacional logren realizar sus funciones a gusto y que a la vez generen un alto rendimiento para la empresa. Es de esta forma que se debe de considerar la motivación del personal de diferentes maneras, pero desde la perspectiva de la gestión empresarial, se debe de realizar acciones que busquen modificar los recursos necesarios para lograr por parte de los colaboradores la satisfacción que les permita un buen rendimiento. (Molina, 2023, p. 448)

Por ende, es importante que el gestor educativo motive al personal administrativo, para que trabajen de manera conjunta y bajo el mismo objetivo, para que de esta forma contribuyan al alto rendimiento de la empresa o en este caso de la institución educativa, ya que muchos docentes se reflejan desmotivados y su trabajo suele ser deficiente. Al motivar al personal docente brindándoles herramientas que ayuden su salud mental, los mismos realizarán sus funciones y rendimiento de manera eficaz.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO.

#### 4.1 Presentación

De acuerdo con las exigencias académicas de esta investigación, en este apartado se exponen todo lo referente a la metodología, se explica ampliamente lo que es: el enfoque de la investigación, el tipo de estudio, sujetos, fuentes de información, tipos de instrumentos y técnicas, operacionalización de los objetivos, recolección y análisis de información y alcances y limitaciones que se utilizan para la realización de dicho trabajo.

#### 4.2 Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo dada las características de participación que se lleva a cabo en la investigación, debido a que cuando se utiliza el enfoque cualitativo la información suele ser más abierta, flexible, elaborada y fundamentada en el trabajo de campo, temas a investigar, contexto y población a investigar.

Usualmente las investigaciones educativas, suelen ser cualitativas debido a que dentro de la comunidad educativa se obtiene una información amplia, a través de diversos instrumentos, esta información suele ser enriquecedora y se utiliza en diferentes análisis de estudio.

Además, es importante mencionar que un investigador cualitativo parte de la premisa que el mundo es relativo y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados, por ende, es sumamente importante la elección de diferentes técnicas e instrumentos aplicados para recolectar la información, ya que a través de la recolección de datos se puede conocer las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los

factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz, ubicada en la provincia de Guanacaste, en el cantón de La Cruz, del circuito 01 de la dirección Regional de Liberia, a como se puede observar al hablar de las relaciones interpersonales se detona un tema amplio.

Para reforzar los párrafos anteriores, Hernández et al. (2014), menciona que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358).

De esta forma, se entiende que la característica fundamental de la investigación cualitativa es determinar los acontecimientos, acciones, normas, valores desde la perspectiva de la población y contexto a investigar. El investigador debe tener diferentes cualidades durante su proceso investigatorio tales como: ser subjetivo, comprender el fenómeno social, concebir a lo subjetivo, la principal fuente de los datos, buscar la descripción y comprender escenarios particulares.

### **4.3 Tipo de investigación**

Es importante, definir el tipo de investigación que se desarrolla durante el trabajo, por esta razón, se eligió el estudio de caso, ya que logra obtener recolección de datos más enriquecedores. Una vez que se tenga el conocimiento de los fenómenos que se desean estudiar y el comportamiento de estos, el estudio de caso determinará los orígenes y causas naturales o reales del fenómeno en estudio, así como las consecuencias o efectos, para así determinar la relación con el tema de la implementación de acciones favorables en las relaciones interpersonales del recurso humano.

Redon y Angulo (2024) mencionan dentro de sus ideales que el estudio de caso es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y conjunto de un determinado proyecto, política, institución, programa, o sistema en un contexto natural o real. Además, es considerado como examen de un ejemplo en acción, ya que indaga en

incidentes y hechos específicos y la recogida selectiva de información de carácter biográfico, de personalidad, intenciones y valores, que permite al que lo realiza, captar y reflejar los elementos de una situación que le dan significado. Se destaca que es cualitativo y un caso puede ser un objeto, definido por fronteras preexistentes tales como una escuela, un aula o un programa.

Con relación a lo anterior, se puede comprender que, el estudio de caso pretende analizar profundamente y de manera detallada una situación, persona, grupo, institución o un fenómeno dentro de un contexto natural o real. Además, permite describir, interpretar y comprender la realidad de los participantes. En esta investigación se utiliza los registros del estudio de campo y la elaboración de cuestionarios.

#### **4.4 Sujetos participantes**

En este apartado se exponen los sujetos participantes, que a nivel general son la población general con la que se trabaja en el proceso investigativo, se especificará la cantidad de personas con las que se trabajará, ya que se desea sea obtener mucha información y bajo diferentes perspectivas, por ende, se buscarán diferentes sujetos, que ayuden a que la investigación sea más atractiva y completa.

La información que se recolecta por los sujetos se clasifica en mujer y hombre, es decir, se clasifica por género a toda la población que se ha de investigar, para recabar información suficiente que ayude a que la investigación propuesta sea veraz y equitativa.

Por lo tanto, para efectos de este estudio, la población seleccionada es todo el personal docente y administrativo, compuesto por un total de 48 funcionarios de la Escuela Salvador Villar Muñoz, esto se refiere a diferentes sujetos o autores importantes para obtener información enriquecedora respecto al tema, ya que se denota la relevancia que tiene la perspectiva de cada funcionario en cuanto al conocimiento de las estrategias utilizadas desde la gestión educativa, para la implantación de acciones favorables en las relaciones interpersonales del recurso humano.

**Tabla 2. Distribución del personal de la Escuela Salvador Villar Muñoz**

Puesto que Desempeña	Cantidad de Personal
<b>Director</b>	1
<b>Asistente administrativa</b>	1
<b>Psicóloga</b>	1
<b>Orientadora</b>	1
<b>Bibliotecóloga</b>	1
<b>Trabajadora social</b>	1
<b>Docentes de I y II ciclo</b>	18
<b>Docentes de preescolar</b>	6
<b>Docente de apoyo especial</b>	3
<b>Cocineras</b>	4
<b>Conserjes</b>	4
<b>Oficial y auxiliar de seguridad</b>	2
<b>Docentes de complementarias</b>	5
<b>Total</b>	<b>48</b>

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025). Según datos suministrados por el Centro Educativo.

Hernández (2014) menciona dentro de sus ideales que la población, es la totalidad de participantes, es decir, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, de manera más general, es la totalidad del fenómeno por estudiar, donde los participantes tienen características en común y por eso se investigan.

Una vez definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que será estudiada y sobre la cual se generalizan los resultados.

En este caso la población que se tomará en cuenta para la elaboración del proyecto corresponde únicamente al personal docente y administrativo, por esta razón y debido al tema que se está investigando, resulta necesario elegir a toda la población de funcionarios.

#### **4.5 Fuentes de información primarias o secundarias**

En este apartado, se habla de las fuentes primarias y secundarias, que son elementos capaces de suministrar información para ser utilizada en la investigación propuesta, es decir, las fuentes de información hacen referencia a cualquier objeto, persona, situación o fenómenos cuyas características permitan leer información, analizarla y procesarla.

Según Hernández et al. (2014), las fuentes primarias, hacen referencia a que “es recomendable iniciar la revisión de la literatura consultando a uno o varios especialistas en el tema (algún profesor, por ejemplo) y buscando en internet fuentes primarias en centros o sistemas de información y bases de referencias y datos” (p.62).

Esto quiere decir, que la información primaria es la que hace la persona investigadora, a partir de la información que puede ser suministrada por participantes como docentes, personal administrativo, con los que se desarrolla el estudio, y a partir de esta información directa, la persona investigadora, hace una fuente confiable.

A través de la presente investigación, se utiliza las fuentes primarias, cuando se apliquen los instrumentos de entrevista semiestructurada y observación participativa.

Por su parte, las fuentes secundarias: contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria. (Juárez, 2023, párr. 2)

Con base a lo mencionado, se deduce que las fuentes secundarias son obtenidas por medio de: los libros, las tesis, los folletos, encuestas, material electrónico, entre otros elementos informativos que proporcionan los datos necesarios para investigar la necesidad a

mejorar en el proceso investigativo, esta información incluso puede ser suministrada por el mismo centro educativo.

Para este estudio, también resulta necesario hacer uso de las fuentes secundarias, por medio de una exhausta revisión bibliográfica que guían el tema en estudio y a su vez, por medio de información o material que brinde la institución, con el fin de conocer a profundidad las características que conforman el centro educativo

#### **4.6 Instrumentalización**

La calidad de los instrumentos de investigación no está determinada solo por esa relación entre los componentes del diseño teórico, sino también por un conjunto de cualidades significativas que pueden influir significativamente en la confiabilidad y validez de los datos que se esperan, tales como la pertinencia, la factibilidad, la racionalidad para su uso y la adecuada construcción textual, cualidades implícitas en las exigencias técnicas o requerimientos a considerar para elaborar los distintos instrumentos, pero no explicadas en sus particularidades. (Rojas et al., 2018, p.240)

Por ende, para realizar esta investigación los instrumentos fueron elegidos de tal modo que ayuden a identificar limitaciones y posibilidades, a través de una entrevista semiestructurada dirigida a la persona directora y un estudio de caso dirigido al personal docente, y que con ambos instrumentos se logrará descubrir mayor información acerca del objetivo que se quiera lograr a raíz del trabajo en estudio.

#### **4.7 Técnicas de recolección de datos**

En la presente investigación se utilizan dos instrumentos para la recolección de datos, los cuales son: la entrevista semiestructurada y el grupo focal, ambas tienen la característica de orientarse al enfoque cualitativo, se escogieron ya que a través de ambas se puede obtener una enriquecida fuente de información acerca de las estrategias aplicadas desde la gestión

educativa en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

Con el fin de recabar la información veraz para desarrollar la investigación propuesta, se tomará en cuenta la participación de docentes y personal administrativo, ya que, para conocer ampliamente el tema a investigar, es necesario involucrar diferentes autores y perspectivas, para obtener la información que ayude al investigador a determinar la percepción del recurso humano en función de los factores del clima organizacional y con ello brindar una propuesta educativa, que ayude a resolver o mitigar el problema en estudio.

Por tal motivo, a continuación, se describe ampliamente las técnicas que son los instrumentos a utilizar en la presente investigación:

Hernández et al. (2014) menciona dentro de sus ideales que la entrevista semiestructurada es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Por ende, para esta investigación se realizará una entrevista semiestructurada, ya que suele ser específica, pero a la misma vez, le da oportunidad al investigador de obtener más información si así lo desase. La entrevista es característica porque en ella el entrevistador y entrevistado intercambian información, por ende, se puede realizar tanto individual como grupal.

En esta investigación se utiliza la entrevista semi estructurada, ya que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

Se eligió el instrumento de entrevista semiestructurada, debido a que es un método muy eficaz para la recolección de datos, ya que se recoge información a través de preguntas formuladas estratégicamente.

A su vez, la entrevista semiestructurada, pretende obtener información acerca de las estrategias aplicadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz. La intención de dicha entrevista es

analizar y comprender los diversos puntos de vista u opiniones del tema en estudio, para que al final, se logre crear análisis de datos, en los cuales se brinda información para detectar si hace falta reforzar acciones favorables en las relaciones interpersonales de los colaboradores del centro educativo. Se pretende realizar la entrevista semiestructurada al director del centro educativo.

#### **4.7.1. Los grupos focales:**

Hernández et al. (2014) expresa dentro de sus ideales que los grupos focales o de enfoque son considerados como entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos de tres, seis hasta 10 personas, en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. A través de los grupos focales, el investigador quiere conocer cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción. Así mismo, también se pueden hacer preguntas escritas individualmente para conocer el punto de vista de cada uno y después socializar los temas de manera grupal.

Con relación a lo anterior, se puede comprender que, por medio de los grupos focales o de enfoque, se obtienen datos generales de diferentes temas, a través de una guía de preguntas similar a la entrevista, en la cual el personal docente y administrativo interactúa aportando al tema en estudio. Este punto es importante, ya que por medio del comportamiento del personal docente y administrativo se puede obtener información necesaria como; la comunicación y su forma conductual e interacciones a nivel social.

#### **4.8 Operacionalización de los objetivos**

En este apartado se ejecuta la operacionalización de los objetivos específicos propuestos de la investigación. Por esta razón, se muestran los objetivos específicos, con su definida categoría de análisis, definición teórica, definición operacional, indicadores e

instrumentos. La finalidad de este punto es ordenar el proceso investigatorio, por medio de una adecuada organización teoría.

**Tabla 3. Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

<b>Objetivo General</b>	<b>Analizar las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.</b>
<b>Objetivo Específico</b>	Identificar las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.
<b>Categoría de Análisis</b>	Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.
<b>Descripción Conceptual</b>	Acciones de la gestión administrativa: Según Torres y Mejía (2006): La administración como campo de conocimiento está conformada por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional – conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos—. Posiblemente cobre sentido hablar del campo de conocimiento de la gerencia, en la medida en que la administración, como un campo de conocimiento general, tiene aplicaciones en diferentes ámbitos: producción, finanzas, mercadeo, desarrollo tecnológico, dirección, etc. (p.16)

Así mismo, Hernández y Gómez (2010) mencionan que:

La administración como aquel proceso que dirige los recursos materiales y humanos hacia los objetivos, es muy cierto que, si no se tiene un objetivo para llegar a una meta, no podrá guiarse de una manera correcta al trabajador, hacer el uso adecuado del recurso material. Entonces se puede hacer mención que la administración se encarga de diversas actividades dentro de una institución como la de planificar, si el administrador no planifica la cantidad del personal que va a llevar a cabo las diversas actividades que se les encomienda, es probable que tenga un exceso de personal y el presupuesto que se le asignó para pagarles no se distribuya correctamente, en cambio sí tiene escaso personal la producción, ésta sería mínima por la mala orientación o un exceso de trabajo y su rendimiento físico bajaría. El administrador está encargado de guiar al trabajador para alcanzar las metas que se han propuesto en la institución, para ello tiene que planificar,

---

organizar, dirigir, controlar los recursos financieros y el factor humano, además de que tiene que capacitar a los trabajadores que están a su cargo. (p.629)

Para finalizar, hablando de la administración en el término educativo, USAC et al. (2014) define la administración educativa de la siguiente forma: Es la aplicación del proceso administrativo a las acciones educativas de enseñanza y aprendizaje, lo que involucra considerar el diseño de la estructura funcional y orgánica correspondiente, para la realización de dichas actividades (organización del centro educativo, planteamiento educativo estratégico o de largo plazo, el plan educativo institucional, la aplicación del Currículo Nacional Base, diseño de los recursos didácticos, pedagógicos y curriculares de la institución; evaluación de estándares educativos del centro educativo, financiamiento de la institución, entre otros). (p.11)

---

### **Definición Operacional**

Es importante definir el concepto de administración, debido a que los centros educativos, son pequeñas administraciones, en donde se debe desarrollar una dirección estratégica, así como un adecuado y sano comportamiento laboral, esto debido a que se tiene que garantizar la calidad educativa. Además, se debe desarrollar un ambiente ameno, ya que de la administración depende una importante población educativa compuesta por diferentes actores, así como el manejo de ámbitos como la finanza, dirección, tecnología, etc.

La aplicación de la administración es relevante, ya que a través de ella se dirigen los recursos humanos (docentes) y los recursos materiales (como mobiliario, finanzas, etc.). Se dirigen con el fin de cumplir con los objetivos propuestos que garantizan el éxito de la administración, y, ¿cómo se cumple con el éxito dentro de la administración?, la respuesta es que la persona que dirige la administración debe saber como realizar diagnósticos institucionales que respondan a las necesidades o problemáticas, para luego planificar, organizar y dirigir acciones tanto de recurso humano como material a fin de que se busque mejorar esa necesidad.

Para terminar, también resulta importante destacar que el proceso educativo a nivel administrativo, debe fortalecer acciones orientadas a fortalecer las fuentes pedagógicas, de enseñanza y aprendizaje continuo.

---

	Por esta razón, la persona que dirige la administración educativa debe planear estratégicamente con una misión de mejora continua y de proyección hacia el futuro del centro educativo, de evaluación de estándares educativos o calidad educativa dentro del centro educativo.
<b>Indicadores</b>	<p>Como se planifican las estrategias.</p> <p>Como se siente el evaluado.</p> <p>Acciones específicas y concretas.</p> <p>Cuáles son los objetivos esperados de las acciones propuestas.</p> <p>Que tipos de instrumentos se utiliza para evaluar al personal docente y administrativo.</p> <p>Resultados esperados del desarrollo de las acciones.</p> <p>Como se desarrolla organización administrativa.</p> <p>Características del recurso humano.</p> <p>Como es el diseño de estrategias o acciones.</p> <p>Como se evalúa el desempeño laboral.</p> <p>Como es el desarrollo del liderazgo.</p> <p>Qué tipo de comunicación se utiliza.</p>
<b>Instrumentos</b>	<p>Entrevista dirigida al director. Ítem del <u>1</u> al <u>13</u></p> <p>Grupo focal al personal docente y personal administrativo.</p> <p>Ítem del <u>1</u> al <u>12</u></p>

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025).

**Tabla 4. Percepción de las acciones favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

<b>Objetivo General</b>	<b>Analizar las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.</b>
<b>Objetivo Específico</b>	Determinar las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.
<b>Categoría de Análisis</b>	Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.
<b>Descripción Conceptual</b>	<p>Percepción de las acciones favorables:</p> <p>La percepción de las acciones favorables, se pueden apreciar a través del clima laboral, es por esta razón que Pérez et al. (2006) muestra los siguientes elementos que se derivan de esta conceptualización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción</li> </ol>

---

tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales. (p.244)

Al definir a profundidad el clima organizacional educativo, Ángel y Ávila (2022) menciona que: El clima organizacional en el contexto educativo está integrado por componentes psicosociales, política interna y externa a nivel de gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal y grupal al interior de la organización. Este espacio de vida llamado escuela, permite que tanto docentes como estudiantes enriquezcan su formación humana y académica bajo un clima de convivencia mediado por los valores y principios, aspectos fundamentales en la cotidianidad. (párr.3)

---

**Definición Operacional**

Se considera importante destacar que la percepción de las acciones favorables dentro de la institución educativa, se pueden apreciar a través del clima laboral, ya que, a través del mismo, se edifica de manera conjunta la interacción cotidiana de la comunidad educativa, en donde a través del clima organizacional se ejecutan acciones para fortalecer, facilitar o reducir el logro de los objetivos deseados y propuestos por el centro educativo.

Es relevante la percepción de las acciones en cuanto al clima organizacional, ya que cuando se evalúa y conoce como es el clima organizacional dentro de una institución, se toma conciencia, reflexión y auto reflexión que ayuda a trabajar en la integración colectiva, con el fin de diseñar acciones que permitan mejorar o incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales, desempeño laboral y personal.

---

	<p>Para finalizar, al trabajar el clima de una organización en un centro educativo, se debe tener una visión orientada a comprender los factores psicosociales, políticas internas y externas de la gestión administrativa y pedagogía, ya que le permite al personal docente y administrativo crecer de forma personal y profesional, porque a través del clima organizacional educativo, se fortalecen valores y principios éticos y morales, que le ayudan a los colaboradores a desenvolverse con toda la comunidad educativa.</p> <p>Es por esta razón, que dentro de un centro educativo el clima organizacional debe promoverse por medio de capacitaciones y talleres, que ayuden a los docentes y personal administrativo a trabajar conjuntamente y bajo un mismo fin, con el fin de garantizar un ambiente pacífico y seguro para cumplir de manera satisfactoria cada función indicada.</p>
<b>Indicadores</b>	<p>Como se perciben las acciones que realiza la gestión administrativa.</p> <p>Ambiente interno en el que se desenvuelve todo colaborador. Percepciones y opiniones del colaborador, sobre las reglas, metodología y procesos desarrollados en la organización.</p> <p>Como es la satisfacción laboral del personal docente y administrativo.</p> <p>Como se desarrolla la colaboración, el compromiso y trabajo en equipo del personal docente y administrativo.</p> <p>Qué tipo de comunicación se utiliza.</p> <p>Como se desarrolla la resolución de conflicto.</p> <p>Como es el clima organizacional.</p> <p>Como se desarrolla la motivación tanto personal como profesional.</p>
<b>Instrumentos</b>	<p>Entrevista dirigida al director. Ítem del <u>14</u> al <u>20</u></p> <p>Grupo focal al personal docente y personal administrativo. Ítem del <u>13</u> al <u>21</u></p>

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025).

**Tabla 5. Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz**

<b>Objetivo General</b>	<b>Analizar las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.</b>
<b>Objetivo Específico</b>	Describir las acciones aplicadas desde la gestión educativa para la promoción del desarrollo humano, en función de los

	factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.
<b>Categoría de Análisis</b>	Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.
<b>Descripción Conceptual</b>	<p>Relaciones Interpersonales:</p> <p>Según Chenche et al. (2023): Las relaciones se van tejiendo desde la infancia en primera instancia desde la familia, y continua en la escuela, con la inculcación y reforzamiento de valores en donde las relaciones interpersonales se terminan de desarrollar y afianzar para el resto de la vida del ser humano. Si no hay una conciencia personal desarrollada y fuerte, no hay posibilidades de éxito en las relaciones interpersonales. (p.379)</p> <p>Las relaciones interpersonales definen parte de la personalidad de los trabajadores y reflejan con quien se relaciona un individuo, y se puede extrapolar y generalizar hacia el ámbito laboral. La importancia del ser social, radica en una función estabilizadora de sobrevivencia y adaptación del ser humano y en gran parte refleja el contenido de la psique del individuo, en otras palabras, impacta la forma de ser adulta de una persona y esto lo refleja en la calidad de las funciones productivas. (Salinas et al., 2019, p.29)</p>
<b>Definición Operacional</b>	<p>Es debidamente importante implementar las relaciones Interpersonales dentro del centro educativo, esto debido a que la institución es un ambiente en el cual interactúan una gran cantidad de personas, con características diferentes, al ser una pequeña sociedad diversa, se tiene que trabajar en cuanto al manejo de emociones y sentimientos, así como la incorporación y reforzamiento de valores y principios éticos y morales, que le permita a toda la comunidad educativa interactuar pacíficamente.</p> <p>Es relevante mencionar que las relaciones interpersonales se aprecian por medio de la personalidad de los colaboradores, lo cual influye en los diferentes grupos sociales que se crean en el amito laboral, esto en gran medida presenta gran impacto negativo o positivo en cuanto al desarrollo personal del individuo como en la calidad de funciones productivas, referentes al desempeño laboral.</p> <p>Para concluir, es importante trabajar el tema de la implementación de las relaciones interpersonales, debido que el sector educativo, presenta un alto rezago en cuanto al cuidado</p>

---

	de su salud mental, y esto logra afectar la convivencia pacífica, la comunicación asertiva, el desarrollo personal y profesional, el desempeño laboral, entre otros aspectos en donde impacta o influye el descuido de las relaciones interpersonales.
	Por ende, resulta necesario promover el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, ya que de esa forma la organización educativa será exitosa, esto debido a que, si el personal docente y administrativo está bien con sus demás colaboradores, logrará ejecutar sus acciones laborales en un ambiente seguro y pacífico, mejorando con ello el desempeño de sus funciones y con ello el éxito de ofrecer una calidad educativa.
<b>Indicadores</b>	<p>De qué forma se desarrolla la autoevaluación.</p> <p>Como se potencializa el estímulo a los colaboradores.</p> <p>De qué forma se motiva al personal docente.</p> <p>Como se desarrolla la conciliación entre colaboradores.</p> <p>Que valores propone el centro educativo.</p> <p>Cuáles son los valores compartidos.</p> <p>Como se desarrolla la resolución de conflictos.</p> <p>Como se desarrolla el clima organizacional.</p> <p>En qué momento se dan los espacios de capacitación y desarrollo tanto personal como profesional.</p> <p>Existen redes de apoyo para el personal docente y administrativo.</p> <p>Como influyen las relaciones interpersonales con el desempeño tanto laboral como personal.</p> <p>Como se ejecuta la validación de emociones y sentimientos.</p> <p>Como es el comportamiento organizacional.</p>
<b>Instrumentos</b>	<p>Entrevista dirigida al director. Ítem del <u>21</u> al <u>30</u></p> <p>Grupo focal al personal docente y personal administrativo. Ítem del <u>22</u> al <u>30</u></p>

---

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025)

#### 4.9 Recolección y análisis de la información

En cuanto a la recopilación de la información, se realizó una entrevista semiestructurada dirigida a la persona directora de dicho centro educativo y un grupo focal dirigida al personal docente y administrativo.

La entrevista semiestructurada dirigida a la persona directora consta de un total de 30 preguntas divididas en cuatro partes: la primera es de la información general, la segunda parte es referente a las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales, la tercera se enfoca en las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales y la última parte consiste en la estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional.

Para finalizar, se destaca que en el grupo focal también se indago a través de 30 preguntas integrando criterios de evaluación y observaciones generales, se dividió en las mismas cuatro partes de la entrevista semiestructurada dirigida al director, pero con diferentes preguntas o similares, que puedan ayudar a la comparativa de algunas respuestas.

#### **4.10 Triangulación**

La triangulación de un trabajo de investigación se realiza a través del análisis de los instrumentos aplicados, Benavides y Gómez (2005) exponen dentro de sus ideales que dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación incluye la utilización de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, métodos como (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). La triangulación radica en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos por medio de los diferentes métodos, además se destaca que la inconsistencia en los hallazgos no disminuye la credibilidad de las interpretaciones y, en este caso en particular, el análisis de las razones por las que los datos difieren y funcionan para analizar el papel de la fuente que produjo los datos en el fenómeno observado y las características que la acompañaban en el momento en el que el fenómeno se observó.

En la presente investigación, se pretende realizar una triangulación en el análisis de datos o información, ya que se utiliza la investigación de enfoque cualitativa y con instrumentos como la entrevista semiestructurada y un grupo focal que son considerados como métodos investigativos meramente cualitativos de los cuales se obtiene una enriquecida

fuentes de información, y a la misma vez se puede comparar o contrastar las respuestas de la persona directora-personal docente y administrativo con la teoría sustentada.

#### **4.11 Confiabilidad y Validez**

Para la ejecución de la presente investigación, se desarrollan los aspectos de confiabilidad y validez, que a continuación son definidos bajo el siguiente enfoque:

Los resultados de un estudio pueden considerarse confiables cuando tienen un alto grado de validez, es decir, cuando no hay sesgos. Sin embargo, este término se utiliza más cuando se están desarrollando instrumentos o escalas clínicas (por ejemplo, para evaluar depresión, calidad de vida, gravedad de las enfermedades). Así, una vez que se establece que una escala es reproducible y consistente, entonces puede concluirse que es confiable. (Villasís et al., 2018, p. 416)

A como se menciona en el párrafo anterior, la confiabilidad en una investigación, se trata de el alto grado de validez en un trabajo, es decir, es la precisión, consistencia y reproducibilidad de lo que se obtuvo a través del proceso de medición, por ende, un instrumento es confiable cuando se ajusta a la consistencia de su aplicación.

El concepto de validez en investigación se refiere a lo que es verdadero o lo que se acerca a la verdad. En general se considera que los resultados de una investigación serán válidos cuando el estudio está libre de errores. Para establecer si un determinado estudio es válido, se debe analizar la presencia de sesgos (errores sistemáticos) como mínimo en los siguientes puntos: el diseño de investigación, los criterios de selección y la forma de llevar a cabo las mediciones, es decir, la manera de registrar y evaluar las variables de estudio. De esta forma, se considera que un estudio tiene validez interna cuando está libre de sesgos. (Villasís et al., 2018, p. 415)

Como se expone en el párrafo anterior, la validez de un trabajo se acerca a la verdad manifestada a lo largo del proceso investigativo, y por ende la investigación tendrá errores

mínimos o estará libre de errores, para que la investigación sea válida no debe haber errores a la hora de la elección del diseño de investigación, criterios de selección, mediciones, instrumentos, entre otros aspectos de relevancia.

Ante ambas conceptualizaciones es importante indicar que la investigación se desarrolla bajo los criterios de confiabilidad y validez, mismos que pueden ser observados a través del marco metodológico.

#### **4.12 Consentimiento informado**

El proceso de obtención del consentimiento informado merece toda la atención, rigurosidad y respeto como si se tratase de una consulta médica, por lo que debe hacerse en un ambiente físico adecuado y privado. El investigador debe permitir un diálogo y destinar el tiempo necesario para explicar al sujeto en qué consiste la investigación. En caso de que el candidato tenga interés en participar, se le deberá suministrar una copia escrita del consentimiento en el idioma que este hable, y permitirle a él o a su representante legal el tiempo suficiente para que lo consulte con sus familiares o allegados. En caso de que el sujeto decida participar voluntariamente en el estudio, deberá firmar el documento en presencia del investigador y de dos testigos que el participante considere pertinentes, o los que la institución provea. (Carreño, 2016, p.237)

Tal y como se menciona en el texto anterior el consentimiento informado debe de tener rigurosidad, debe ser explicado específicamente punto por punto, para que la persona participante tenga conocimiento enriquecedor de su participación en dicha investigación, a su vez debe proporcionársele una copia de su consentimiento. Es importante señalar, que para la aplicación de los instrumentos debe desarrollarse a cabalidad dicho consentimiento informado.

#### **4.13 Alcances y limitaciones**

A través de la investigación, se obtuvieron los resultados importantes acerca de las acciones que realiza la gestión administrativa en cuanto a los factores de clima organizacional y el desarrollo de las relaciones interpersonales, involucrando la comunicación y promoción del recurso humano, información brindada por la persona directora y el personal docente y administrativo del centro educativo.

La información recolectada fue enriquecedora, para plasmar la sistematización y análisis de los resultados, a pesar de la falta de tiempo del personal docente y administrativo por actividades inherentes al cargo y actividades extra curriculares.

La investigación propuesta es importante, debido a que permite conocer el desarrollo de las relaciones interpersonales y estrategias que se aplican dentro de la gestión educativa para el desarrollo de las mismas, y como todo esto influye en el clima organizacional, la motivación y promoción del recurso humano, lo cual funciona para arrojar una propuesta de mejora para que el desarrollo de las relaciones interpersonales y clima organizacional, para que tengan una influencia integral y motivadora, alcanzando con ello un ambiente laboral adecuado para la convivencia y al crecimiento tanto personal como laboral dirigido hacia una mejora continua.

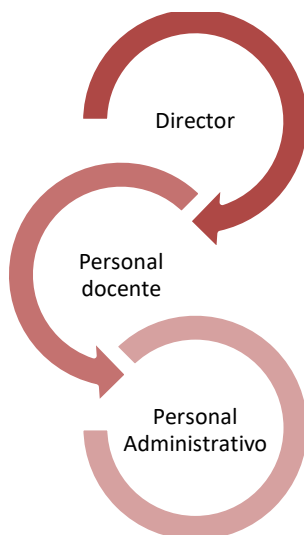
## CAPÍTULO V

### SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

#### 5.1 Presentación

Por medio de este capítulo, se describen los resultados derivados de la recolección de datos que se obtuvieron gracias a la entrevista semiestructurada de la persona directora y al grupo focal dirigido al personal docente y administrativo, sustentándolo con la teoría a fines de esta investigación, la cual tiene como propósito conocer la acciones que realiza la gestión administrativa en cuanto a los factores de clima organizacional y el desarrollo de las relaciones interpersonales, involucrando la comunicación y promoción del recurso humano. Por ende, a continuación, se muestra la población utilizada para el análisis de resultados.

**Figura 2. Población tomada en cuenta para la investigación.**



Fuente: Elaboración propia Cortez (2025)

Se logro realizar el análisis por medio de la recopilación de datos informativos a través de una entrevista semiestructurada dirigida a la persona directora del centro educativo que se observa en el anexo 1, y un grupo focal dirigido a los 48 funcionarios que corresponden al personal docente y administrativo que se observa en el anexo 2. La aplicación de dicha

entrevista semiestructurada y estudio de caso se ejecutó en los meses de marzo y abril del curso lectivo 2025.

La entrevista semiestructurada y el grupo focal consistieron en una serie de preguntas; divididas en cuatro partes: la primera es de la información general de aspectos como nombre, edad, sexo, genero, puesto que ocupa, formación académica, tiempo de laborar en el centro educativo, entre otros aspectos importantes, la segunda parte es referente a las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales, la tercera se enfoca en las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales y la última cuarta parte consiste en la estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional.

Los datos informativos se muestran en un orden determinado de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación. De esta manera, al ser una investigación con enfoque cualitativo, los datos recopilados se muestran por medio de las respuestas y elementos fundamentales obtenidos gracias a la entrevista semiestructurada y al grupo focal, expresados a través de indicadores correspondientes a las categorías de análisis que fueron definidas de los objetivos del trabajo en estudio.

Por consiguiente, para llevar un orden secuencial y claro se muestran subcategorías que pertenecen a las percepciones de la directora, educadores y personal administrativo. Por ende, en el siguiente apartado se especifica la forma en que se presentara el análisis de la información.

**Tabla 6. Análisis de los resultados obtenidos a través de las categorías y subcategorías de análisis**

Categorías de análisis	Subcategorías de análisis
<b>Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la supervisión dirigida al personal docente y su impacto en el adecuado funcionamiento de la gestión educativa.</li> <li>• Aspectos relacionados a la motivación, comunicación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, clima organizacional y desempeño laboral.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del rendimiento laboral del personal docente y administrativo.</li> <li>• Características del recurso humano.</li> </ul>
<b>Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del personal docente y administrativo sobre la comunicación de la información.</li> <li>• Percepción del personal docente y administrativo acerca de las normas o directrices institucionales.</li> <li>• Percepción del personal docente y administrativo acerca de los procesos de la gestión educativa.</li> </ul>
<b>Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del personal docente y administrativo sobre la participación y toma de decisiones del recurso humano.</li> <li>• Percepción del personal docente y administrativo acerca de los recursos físicos y/o digitales como capacitaciones brindadas para facilitar el desempeño de las funciones y autoevaluación.</li> <li>• Percepción del personal docente y administrativo sobre la resolución o conciliación de conflictos.</li> <li>• Percepción del personal docente y administrativo sobre los valores y redes de apoyo que existen en la institución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025)

## 5.2 Caracterización de la población participantes

La caracterización principal de los participantes se indica en la tabla, se aplicó la entrevista semiestructurada a la persona directoras. Además, pudo realizarse el grupo focal, se aplicó en diferentes momentos a un total de 48 funcionarios del centro educativo, conformados por el personal docente y administrativo, menos dos miembros que estaban incapacitados.

**Tabla 7. Totalidad de participantes en la investigación**

Personal	Instrumentos aplicados	Instrumentos recolectados
Docentes y administrativo	48	46
Directora	1	1
Total	49	47

Fuente: Elaboración propia Cortez (2025)

A nivel general, se aplicó una entrevista semiestructurada a la persona directora y un grupo focal dirigido al personal docente y administrativo en el cual ambos constaban de una serie de 30 preguntas que se dividieron en cuatro partes importantes: la primera es de la información general de aspectos como nombre, edad, sexo, genero, puesto que ocupa, formación académica, tiempo de laborar en el centro educativo, entre otros aspectos importantes, la segunda parte es referente a las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales, la tercera se enfoca en las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales y la última cuarta parte consiste en la estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional.

Para finalizar dentro de las características principales a nivel general que se pudo observar es que la en su mayoría son mujeres, además la mayoría tiene varios años de laborar en el centro educativo, varios docentes están a punto de pensionarse y sus caracterizas generales en cuanto a la formación académica los docentes en su mayoría son licenciados y del personal administrativo es más variado.

### **5.3. Análisis primera categoría: Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.**

Esta primera categoría de análisis busca conocer las acciones que realiza la persona directora para promover y desarrollar las relaciones interpersonales en el recurso humano de

dicho centro educativo en estudio. Es un elemento indispensable, ya que a través del mismo se conoce como está organizada la institución.

Según Hernández et al. (2013) es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente agradable que ayude a propiciar el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales. De ahí, la importancia de reconocer el valor que tienen las distintas estrategias implementadas por la dirección del centro educativo ante las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en la institución, en aspectos referentes al clima y la cultura organizacional, en lo que se destaca la resolución de conflictos, la motivación diaria y la promoción de valores. (p.25)

Lo cual influye en el desarrollo de la gestión administrativa y las relaciones interpersonales compartidas entre los cobradores, para ayudar al mejor desempeño de sus funciones y con ello ofrecer una educación de calidad dirigida al estudiantado.

#### **5.3.1.1 Subcategoría 1: Importancia de la supervisión dirigida al personal docente y su impacto en el adecuado funcionamiento de la gestión educativa.**

Con respecto a esta subcategoría se trata de indagar la importancia de la supervisión hacia los docentes, ya que es necesaria para el adecuado funcionamiento de la gestión educativa. Por lo tanto, a continuación, se muestran las respuestas de la perspectiva de la supervisión por parte de la directora.

**Tabla 8. En cuanto a la pregunta: ¿Por qué resulta fundamental la supervisión de los docentes y cómo impacta en el funcionamiento adecuado de la organización?**

---

**Entrevista al director**

---

La directora menciona que resulta fundamental la supervisión de los docentes y esto impacta en el funcionamiento adecuado de la organización ya que se le brinda la calidad a la educación dirigida a la población estudiantil. A su vez, esto ayuda a mantener una buena disciplina y organización en el centro educativo y también se da la coherencia entre lo que se realiza y se hace.

---

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 9. En cuanto a la pregunta: De las siguientes actividades de supervisión, por favor, indique si se llevan a cabo en la gestión supervisora del recurso humano y de qué forma:**

- ( ) Medio de rendición de cuentas (evidencia de resultados).
- ( ) Espacio para compartir conocimientos.
- ( ) Mentor como facilitador.

---

**Entrevista al director**

---

La directora menciona que las actividades de supervisión que se llevan a cabo en la gestión supervisora del recurso humano que se dan en el centro educativo son: el medio de rendición de cuentas por medio de los fondos públicos de acuerdo a los proyectos institucionales, el espacio para compartir conocimientos se realiza por medio del consejo de profesores, mentor como facilitador se desarrolla en un espacio de comunicación para la resolución de conflictos, y también el aprendizaje conjunto entre el supervisor que es la persona directora y el colaborador que en este caso sería el recurso humano por medio de la comunicación asertiva entre partes involucradas.

---

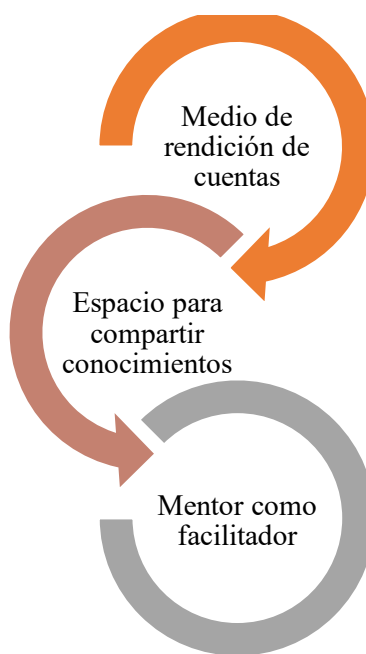
Elaboración propia: Cortez (2025)

Con respecto a la tabla 8 y 9 a como se puede observar, gracias al aporte de la persona directora, se entiende que la importancia de la supervisión dirigida al personal docente y si tiene un impacto significativo en el adecuado funcionamiento de la gestión educativa, ya que

tiene que ver con la calidad de la educación dirigida a la población estudiantil. Además, involucra aspectos relacionados a: la disciplina, organización en el centro educativo, cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, rendición de cuentas, entre otros más, que influyen en el adecuado desempeño de funciones.

La directora afirma que se desarrollan las siguientes actividades de supervisión, para llevar a cabo la gestión supervisora del recurso humano a su cargo:

### Figura 3. Actividades de supervisión



Elaboración propia: Cortez (2025)

Según Pérez (2023) la supervisión escolar es una agencia capaz de influir en la calidad educativa, y que su acción es clave en la medida en que tiene la capacidad de impulsar, pero también de afectar a los centros escolares cuando realiza una labor inadecuada. Al mismo tiempo, esta revisión permite identificar aquellas prácticas que deben fomentarse en la supervisión para impactar en la mejora de las escuelas. Un primer aspecto de coincidencia entre los estudios revisados es que la supervisión escolar debe transitar de un modelo centrado en la simple rendición de cuentas, el control, la fiscalización y la atención de los asuntos político-administrativos a una de apoyo y

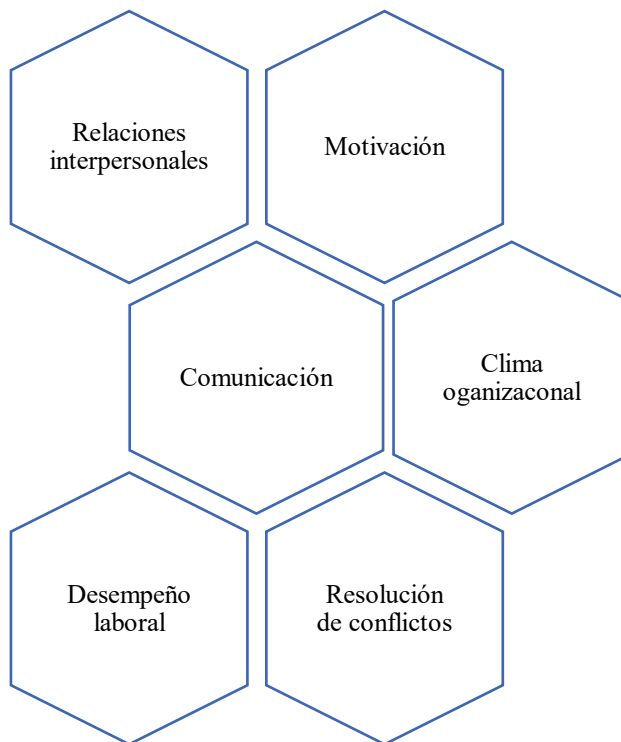
acompañamiento académico, cercano a las escuelas y a los docentes para impulsar su mejora. (p.11)

Los aspectos señalados, también tienen relevancia con la información brindada por la persona directora, ya que muestran como la supervisión es influyente eficaz para la calidad y el mejoramiento de los centros educativos.

#### **5.3.1.2 Subcategoría 2: Aspectos relacionados a la motivación, comunicación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, clima organizacional y desempeño laboral.**

En la presente subcategoría, se analizarán las perspectivas por parte de la persona directora y personal docente y administrativo respecto a los aspectos relacionados con:

**Figura 4. Aspectos relacionados a la motivación, comunicación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, clima organizacional y desempeño laboral**



Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 10. En cuanto a la pregunta: ¿Qué actividades considera esenciales para la motivación de los docentes y personal administrativo?**

Entrevista al director	Grupo focal al personal docente y administrativo
La directora menciona que considera que es esencial para los docentes la motivación, para motivarlos ella realiza actividades o pautas activas para la convivencia.	Algunos participantes mencionan que son pocas las actividades que se desarrollan para motivarlos, suelen trabajar desmotivados, porque, aunque realicen diferentes actividades curriculares y extracurriculares, siempre

<p>En cuanto a las acciones que se aplican en el centro educativo, ella menciona que se ha traído a estudiantes de Universidades a brindar capacitación de estrés dirigidas al personal docente. También se fomenta por medio de los programas de convivir y también se realizan actividades deportivas.</p>	<p>existen señalamientos de errores cometidos y eso los desmotiva. Es esencial para la motivación que se realicen actividades como convivios entre docentes.</p>
--	--

Elaboración propia: Cortez (2025)

A como se puede analizar de las respuestas anteriores por parte de la persona directora, para la misma es esencial la motivación en docentes, por lo tanto, la misma realiza actividades, pautas activas para la convivencia, capacitaciones, programas de convivir y también se realizan actividades deportivas.

La persona directora considera que alguna parte del personal no se siente involucrado y motivado frente a las distintas actividades extracurriculares que se realizan en el centro educativo, ya que son muy conformistas.

A diferencia de lo comentado por la persona directora, algunos colaboradores manifiestan que es débil el desarrollo de la motivación tanto personal como profesional, suelen sentirse desmotivados por causa de correcciones constantes en lugar de felicitaciones por el esfuerzo realizado en las diferentes actividades ejecutadas.

Con respecto a la motivación se observa que ambas respuestas coinciden, pero con perspectivas diferentes, mientras la directora menciona que son desmotivados y conformistas. El personal docente y administrativo se siente desmotivado frente a las distintas actividades que se realizan, ya que no hay apoyos ni recursos. También mencionan que no se promueven actividades institucionales suficientes para incentivar y motivar a su equipo de trabajo, ya que su esfuerzo es poco valorado y reconocido.

Según Molina (2023) la motivación laboral corresponde a un tema que muestra interés en los entornos laborales, considerando que se presentan una variedad de factores que influyen en el bienestar de las personas en las organizaciones, esto hace que sea importante el lograr determinar cómo puede influir la motivación laboral en la productividad del trabajo, ya que esto a nivel global implica cambios en los aspectos que se relacionan al desempeño laboral, la salud y la calidad de las funciones que se ejecutan dentro de la empresa como tal. (p.445)

A como se observa en el párrafo anterior, la motivación es un elemento indispensable en el entorno laboral, ya que cuando los trabajadores están motivados ayudan a fortalecer en este caso la gestión educativa, así mismo beneficia el desempeño laboral, la salud, productividad y calidad de los colaboradores. Por este motivo, resulta necesario promover actividades que fomente la motivación laboral.

**Tabla 11. En cuanto a la pregunta: ¿Cuándo surge un problema o necesidad en el ámbito laboral, la dirección está disponible para abordarlo y acompañar a la persona involucrada? ¿De qué forma?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora menciona que cuando surge un problema o necesidad en el ámbito laboral, la dirección siempre está disponible para abordar ese problema y acompañar a la persona involucrada. Lo realiza llamando a las partes involucradas para la resolución de conflictos y para tener una sana convivencia en aspectos relacionados a la armonía.</p>	<p>La mayoría del personal docente y administrativo considera que la directora tiene poca disponibilidad para atender los problemas laborales cuando se le necesita. Indican que ella los llama para solucionar las situaciones y que han recibido su apoyo en casos de problemas personales, pero suele durar el tiempo para solucionar el problema.</p> <p>Sin embargo, también expresan que casi nunca se realizan reuniones con todo el</p>

	<p>personal, lo que genera desunión. Esta falta de comunicación provoca que algunos problemas no se resuelvan adecuadamente.</p> <p>Además, algunos colaboradores comentaron que, en una ocasión, al enfrentar un conflicto con una compañera de trabajo, acudieron a la directora para buscar ayuda. No obstante, sintieron que no fueron escuchados con atención ni se les dio la importancia debida. Esto generó un impacto emocional en la persona afectada y una pérdida de confianza en la escuela como un espacio seguro.</p> <p>También se señaló que la directora no siempre está disponible en el momento que se necesita, lo que refleja una falta de compromiso con el bienestar del personal. Aunque algunos problemas se resuelven, muchas veces esto ocurre con retraso, días después de que suceden.</p>
--	--

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado se puede observar que la persona directora atiende los problemas o necesidades en el ámbito laboral, la dirección está disponible para abordarlo y acompañar a la persona involucrada llamándolas para una conciliación y sana convivencia.

En esta sección específica se observa que en su mayoría el personal docente y administrativo piensa diferente a la persona directora, ya que a través de sus respuestas se deduce que cuando surge un problema o cuando enfrenta un inconveniente o necesidad

personal en el ámbito laboral, la dirección muestra debilidad para abordarlo cuando lo necesitan de manera inmediata, lo que puede llegar a aumentar la tensión entre ambas partes.

Según Ramón et al. (2019) la resolución de los conflictos desde una postura de cooperación se convertirá en una herramienta cotidiana de construcción de la paz, donde se tendrán en cuenta los intereses y necesidades de las partes implicadas; se estará educando para la paz a través de la enseñanza de la cultura de paz. Se evidencia que no existe una sola forma para resolver los conflictos, pero todas estas estrategias de una manera u otra transcurren por diferentes fases, etapas o momentos; es común al principio del proceso establecer un ambiente de entendimiento y colaboración en el cual se pueda precisar con claridad el conflicto entre las dos partes; después los involucrados harán sus propuestas de solución y de estas se seleccionará la más conveniente para todos y por último se confirma el acuerdo logrado; este proceso puede ser llevado por las partes interesadas con o sin la intervención de un tercero; pero en ambos casos es necesaria la preparación previa. (p.140)

Enfatizando el párrafo anterior, se manifiesta como una adecuada resolución de conflictos ayuda a la construcción de la paz dentro del entorno laboral, mientras no se busque la solución definitiva a los problemas, estos mismos seguirán causando disconformidades, tensiones u otras problemáticas entre los distintos colaboradores. Por esta razón, se enfatiza en la solución del mismo, ya que existen diferentes maneras de resolver los conflictos para que exista un ambiente seguro y pacífico.

**Tabla 12. En cuanto a la pregunta: ¿Cuáles son los objetivos esperados de las acciones que lleva a cabo para fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales?**

---

**Entrevista al director**

---

La directora menciona que los objetivos esperados de las acciones que se llevan a cabo para fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales, son formar personas comprometidas en su labor, generando un ambiente armonioso, seguro y de calidad.

---

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado se evidencia que los objetivos esperados de las acciones que lleva a cabo la persona administradora del centro educativo es fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales, a través de la creación de un ambiente armonioso, seguro y de calidad para todos y todas.

Chenche et al. (2023) expresan dentro de sus ideales que las relaciones interpersonales son las capacidades que se posee cada individuo al desenvolverse y darse a conocer con las demás personas dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera en que ayuden a garantizar una sana convivencia con las personas que forman el entorno laboral.

En este caso, el fomento de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral educativo, con lleva a fomentar objetivos institucionales que beneficien la sana convivencia, y que entre todo el equipo de trabajo exista una adecuada comunicación, en el que todos se pueda expresar y desenvolver libremente.

**Tabla 13. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo promueve el liderazgo dentro de la institución educativa?**

---

**Entrevista al director**

---

La directora menciona que ella promueve el liderazgo dentro de la institución educativa, respetando las diferencias de cada uno de sus colaboradores y de respeto hacia los demás, ya sean padres de familia u otras personas.

---

Elaboración propia: Cortez (2025)

En esta parte, se señala que la persona directora promueve el liderazgo dentro de la institución educativa a través del respeto con toda la comunidad educativa.

Arias y Won (2020) expresan dentro de sus ideales que el liderazgo comprende la capacidad que tiene una persona de influir sobre otras personas, al motivarlas a crecer y

evolucionar profesionalmente. Este se caracteriza por apoyar a sus colaboradores o ser un guía para ellos.

A como se observa en el párrafo anterior una persona directora líder es capaz de influir de manera positivamente en su personal a cargo, para que este crezca y evolucione en cuanto a su calidad educativa, aspectos que profesionales y también personales, que influyen sin lugar a duda en el rendimiento o desempeño laboral.

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 9. En cuanto a la pregunta: ¿Se fomenta el logro de objetivos personales y/o profesionales institucionales dentro de la institución?**

---

**Grupo focal al personal docente y administrativo**

---

La mayoría del personal señala que dentro de la institución no se fomenta a profundidad el logro de objetivos personales y profesionales, principalmente se hace por medio de reuniones y capacitaciones.

Sin embargo, algunos participantes opinan que aún hacen falta más talleres que impulsen ese desarrollo. Expresan que, en ocasiones, se dificulta mantener el compromiso y la productividad, ya que no encuentran espacios adecuados para proyectarse ni avanzar hacia sus metas.

También mencionan que, a veces, deben realizar trámites como solicitar permisos fuera del horario laboral, lo que representa una barrera. En general, algunos consideran que el apoyo para alcanzar metas personales y profesionales es limitado o solo se fomenta parcialmente. Por ello, recomiendan fortalecer este aspecto mediante más talleres y espacios de crecimiento.

---

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado, el personal docente y administrativo manifiesta que es poco el fomento del logro de objetivos personales y/o profesionales dentro de la institución y no se les valora el esfuerzo invertido en los proyectos institucionales.

Es importante el desarrollo profesional del docente que no se centre en el rendimiento académico, sino también en estrategias para mantener y aumentar la motivación docente a lo largo del tiempo. Los resultados sugieren que las políticas educativas orientadas a mejorar la motivación y satisfacción laboral de los docentes pueden tener efectos significativos en el logro académico de los estudiantes. (Vera et al., 2024, párr. 40.)

A como se observa en el párrafo anterior, es necesario fomentar del logro de objetivos personales y/o profesionales en los docentes y personal administrativo, esto debido a que los mismos mejoraran el rendimiento de sus funciones al sentirse motivados por la persona gestora.

**Tabla 10. En cuanto a la pregunta: ¿Existen sensaciones de presión o estrés dentro de la organización?**

---

**Grupo focal al Personal docente y administrativo**

---

En su mayoría, el personal docente y administrativo expresa que sí existen sensaciones de presión o estrés dentro de la organización.

Algunas de sus respuestas son las siguientes:

Sí, se debe cumplir con las actividades extracurriculares y esto genera estrés.

Otro participante menciona, todo lo que hay que cumplir extracadémicos son actividades que se piden todas juntas, entonces esto genera estrés.

---

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado, los participantes manifestaron que, si existen sensaciones de presión o estrés dentro de la organización, a través de las diferentes respuestas se evidencia como el estrés tiene un impacto negativo tanto en el ámbito personal como laboral y esto muchas veces es ocasionado por la gran sobre carga laboral.

Retamozo (2024) expresa dentro de sus ideales que existe la presión del educador por cumplir con las demandas institucionales, enfrentarse a plazos cortos en el cumplimiento de planificaciones y evaluaciones, adaptarse a cambios en las políticas administrativas internas y políticas educativas y, también lidiar con limitaciones de recursos tanto físicos como tecnológicos y el apoyo de las diferentes instituciones. Todos estos factores estresantes generan un impacto en la calidad de vida y el bienestar emocional de los docentes, lo que indica que el estrés debe ser abordado por las instituciones educativas en el contexto institucional. Actualmente, se ha demostrado que existen altos niveles de estrés en los docentes, sin embargo, esto no resulta ser un limitante en cuanto al desempeño laboral, ya que la mayoría mantiene buenos niveles sobre su desempeño profesional. Esto implica que, a pesar de los problemas que enfrentan, son capaces de cumplir con sus responsabilidades de manera competente pero no siempre se reconoce su valor.

Como bien se menciona en el párrafo anterior, el estrés laboral existe en los docentes, debido a la sobre carga laboral, tal y como es, mencionado por los participantes de esta investigación.

### **5.3.1.3 Subcategoría 3: Evaluación del rendimiento laboral del personal docente y administrativo.**

A través de esta subcategoría se determina, como se realiza la evaluación del rendimiento laboral ejecutado por la persona directora, dirigida al personal docente y administrativo y el conocimiento que los participantes tienen respecto al tema en estudio.

**Tabla 11. En cuanto a la pregunta: ¿De qué manera se evalúa y bajo qué criterios se determina el rendimiento laboral?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
La directora menciona que ella evalúa a su personal docente y administrativo por medio	En su mayoría, el personal docente y administrativo señala que conocen de qué forma

<p>de un formulario con criterios específicos realizados por el MEP y los evalúa de acuerdo a la labor de cada docente o administrativo.</p>	<p>se evalúa el desempeño laboral y también conocen qué tipo de instrumentos se utiliza para evaluar al personal docente y administrativo. Ellos mencionan que la persona directora los evalúa de acuerdo a una rúbrica de desempeño laboral que es confeccionada por el MEP y de acuerdo a las visitas al aula, revisiones de planeamientos, etc., es que se evalúa su desempeño laboral en el caso de los docentes; y con respecto al personal administrativo también es evaluado con una rubrica confeccionada por el MEP y por medio de las supervisiones que realiza la directora.</p> <p>Para finalizar, la mayoría señala, que se sienten muy bien al ser evaluados por la persona directora ya que siempre les han dado una nota satisfactoria.</p>
--	---

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado se observa que la forma en la que se evalúa y bajo qué criterios se determina el rendimiento laboral por parte de la persona directora es a través de un instrumento de evaluación que brinda el Ministerio de Educación Pública, el cual viene con criterios específicos los cuales son usados por la persona directora para poder evaluar a su personal a cargo.

Además, se muestra concordancia en cuanto a la forma se evalúa el desempeño laboral y el tipo de instrumentos que se utiliza para evaluar al personal docente y administrativo, ya que los participantes también mencionaron que es a través de un instrumento elaborado por el MEP que contiene criterios específicos. Además, todos los

participantes coincidieron en que se sienten satisfechos después de ser evaluado por parte de la persona directora.

#### 5.3.1.4 Subcategoría 4: Características del recurso humano.

Por medio de esta subcategoría se pretende conocer las características principales del recurso humano de la Escuela Salvador Villar Muñoz, por lo tanto, a continuación, se muestran las respuestas brindadas por la persona directora y por el personal docente y administrativo.

**Tabla 12. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo describe el clima interno u organizacional? ¿Y cuáles las principales características del recurso humano de la institución?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora menciona que la descripción principal para el clima interno u organizacional de la institución es que por lo menos la mitad del personal es muy desmotivado con su trabajo, además demuestra poco interés por lo que hace. Se caracteriza la falta de compromiso, el incumplimiento del horario laboral y la decadencia en presentar documentación.</p> <p>Además, ella menciona que las principales características del recurso humano de la institución es que presentan serios problemas de estrés y también problemas de convivencia ya que hay muchas divisiones.</p>	<p>La mayoría del personal docente y administrativo indica que sí conoce las características del recurso humano de la Escuela Salvador Villar Muñoz. Señalan que, al ser personas distintas, cada quien presenta características particulares.</p> <p>En cuanto al clima organizacional algunos destacan aspectos positivos, como el compromiso del personal con su trabajo y el interés por generar un ambiente agradable para la comunidad educativa. También se menciona que cada persona se esfuerza por rendir al máximo en sus funciones. Además, la diversidad de perfiles profesionales es vista como una fortaleza, ya que permite una atención más integral a las necesidades del estudiantado.</p>

	<p>Sin embargo, también se mencionan aspectos que afectan el clima laboral. Algunas personas indican que existen divisiones en grupos, lo cual genera chismes y afecta el compañerismo. Esto provoca dificultades en el desempeño laboral. Se señala que hay diferencias en la motivación: mientras unos colaboran activamente en las actividades, otros muestran desinterés, lo cual genera desequilibrios en la dinámica de trabajo.</p>
--	--

Elaboración propia: Cortez (2025)

A como se puede observar la persona directora menciona que las características principales del recurso humano, es que los docentes y administrativos se caracterizan por ser desmotivados y desinteresados en cuanto a la mejora del centro educativo y actividades extracurriculares. Además, enfatiza que el clima organizacional está ligado a la desmotivación del desempeño laboral de su personal a cargo, se caracteriza por la falta de compromiso, el incumplimiento del horario laboral y la decadencia al presentar documentación solicitada.

A través de este apartado, se puede observar que existen coincidencias entre la directora y el personal docente y administrativo, respecto a las características del recurso humano, ya que ambas partes mencionan características negativas, mientras la directora mención que son desmotivados y desinteresados, los participantes en su mayoría mencionan que hay divisiones entre grupos, y no todos cooperan en el desarrollo de diferentes actividades. Mientras que con el clima organizacional existe discrepancia entre el personal y la persona directora, ya que los mismos indican que aspectos positivos, como el compromiso del personal con su trabajo y el interés por generar un ambiente agradable para la comunidad educativa, la diversidad de perfiles profesionales es vista como una fortaleza, destacan que cada uno se esfuerza al máximo por cumplir su función. Por último, mencionan que hay

divisiones de grupos, aspecto que afectan el clima laboral porque hay poco apoyo grupal o por lo mismo se generan chismes.

Como se puede observar, es importante que la persona directora intervenga en el clima organizacional, una vez conozca las características de su recurso humano, puede intervenir de manera democrática y con disposición para fomentar las relaciones interpersonales, el trabajo de equipos, la calidad de vida laboral y la motivación, para que cambie la visión que tiene acerca del clima organizacional.

### **5.3.2 Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.**

Esta segunda categoría de análisis busca conocer las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz. Es un aspecto indispensable, ya que a través del mismo se conocerán los aspectos que hay que mejorar en cuanto a la comunicación en relación a las relaciones interpersonales.

Según Bolgeri (2022) “la posibilidad de generar y mantener relaciones interpersonales sanas y constructivas depende fundamentalmente del tipo de conversaciones que se desarrollen entre las personas. Hay conversaciones que facilitan las relaciones interpersonales y otras, en cambio, las obstaculizan o las deterioran” (p.3).

De este modo se puede observar como el proceso comunicativo forma parte de la sana construcción de las relaciones interpersonal, y como la comunicación de las mismas puede influir, favoreciendo o limitando la sana convivencia en el ambiente laboral. Por lo que, en esta categoría se analizaran diferentes aspectos que se relacionan con la comunicación, ya se los medios por la cual es compartido, el tipo de comunicación que se usa, el fomento de la comunicación, la fluidez o rapidez con la que es compartida, entre otros aspectos relevantes, que ayudan en el mejoramiento de la sana convivencia de las relaciones interpersonales del recurso humano de la institución en estudio.

### 5.3.2.1 Subcategoría 5: Percepción del personal docente y administrativo sobre la comunicación de la información.

En la presente subcategoría se observa ampliamente como tanto la persona directora como el personal docente y administrativo perciben la comunicación de la información, que se desarrolla de diferentes maneras, se realiza de forma oral, física o digital. Por lo que, a continuación, se expone el análisis de respuestas de ambos tipos de participantes.

**Tabla 13. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo se maneja la comunicación asertiva, cordialidad, el apoyo y la motivación tanto personal como laboral hacia los colaboradores dentro de la institución?**

Entrevista al director	Grupo focal al personal docente y administrativo
<p>La directora indica que emplea una comunicación asertiva con todo el personal, basada en la cordialidad y la empatía hacia cada miembro del equipo. Además, brinda apoyo tanto al personal docente como administrativo mediante el acompañamiento en diversas situaciones que se presentan en el entorno laboral. Como estrategia de motivación, promueve pequeños espacios de convivencia que fomentan la participación y fortalecen las relaciones interpersonales. En cuanto a los canales utilizados, destaca que la comunicación se desarrolla tanto de forma verbal como escrita, siendo especialmente efectiva aquella que se transmite a través del correo institucional y los grupos de WhatsApp,</p>	<p>La mayoría del personal docente y administrativo menciona que no existe un intercambio de información claro, transparente y adaptable entre la dirección y el personal. Además, algunos participantes señalan que la comunicación que utiliza la persona directora es diferente según los contextos, principalmente se caracteriza por ser pasivo-agresiva, ya que, por ejemplo: algunos participantes mencionan que, para temas de correcciones, suele gritar.</p> <p>Para finalizar, algunos participantes mencionan que hay poco fomento en cuanto a la motivación.</p>

ya que permiten una difusión rápida y eficiente de la información.	
--	--

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 14. ¿Qué acciones se implementan en la institución para promover una comunicación fluida y efectiva que favorezca el desarrollo de directrices e información clara?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora señala que las acciones que se implementan en la institución para promover una comunicación fluida y efectiva es instalar un diálogo armonioso para que exista comprensión de las dos partes, es decir, de parte de la directora y del personal. Todo ello para favorecer el desarrollo de las directrices y que la información sea clara.</p>	<p>Algunos de los participantes mencionan: que existen faltas de comunicación y que la comunicación suele ser distorsionada. También mencionan que no siempre se les informa todo a tiempo.</p> <p>Otros participantes mencionan que en ocasiones se cambia de opinión respecto a la información que se va a mandar y esto hace que se distorsione esa información.</p> <p>También mencionan que se pide llenar documentos sin tomar el tiempo de entrega. También mencionan que no siempre la información es clara y transparente. Además, mencionan que la información llega incompleta o con poco tiempo de anticipación, lo que puede generar confusiones o malentendidos. Por último, mencionan que se piden las cosas para el momento y a destiempo.</p>

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 15. ¿Qué medios de comunicación promueve la administración para hacer llegar la información al recurso humano?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora señala que los medios de comunicación que promueve para la administración y para hacer llegar la información al recurso humano es principalmente el correo institucional, circulares, también a través de un grupo de WhatsApp que tiene con el personal residente y administrativo, también tienen una página en Facebook destinada para la comunidad educativa.</p>	<p>En su mayoría, los participantes mencionan que la información llega de manera inmediata por medio de WhatsApp y correo institucional.</p>

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 16. ¿Cree que el diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la comunicación?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora señala que el diseño de los espacios físicos y el horario del centro educativo sí tiene un impacto significativo en la comunicación, ya que el tiempo de los espacios educativos o jornadas son muy largos y mixtos, entonces no todo el personal está al mismo tiempo, además que la escuela es muy pequeña, así como la sala de profesores o de</p>	<p>La mayoría de los participantes menciona que el diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la comunicación, ya que cumplen horarios mixtos, y no hay tiempos específicos para poder compartir con sus demás colaboradores. Esto también afecta la realización de actividades extracurriculares ya que no hay tiempo suficiente.</p>

personal administrativo que es un lugar pequeño y no caben muchas personas.	
---	--

Elaboración propia: Cortez (2025)

En cuanto a las preguntas 18,19, 20 y 21, a como se puede observar, las respuestas de la persona directora indican que ella utiliza la comunicación de forma asertiva, también destaca que brinda apoyo tanto al personal docente como administrativo mediante el acompañamiento en diferentes situaciones o necesidades que se les presenten.

Además, se deduce que los medios de comunicación que promueve la administración para hacer llegar la información al recurso humano, son; por medio oral, físico o digital, lo cual genera que la información llegue a todo su personal a cargo de manera rápida.

Por consiguiente, la directora enfatiza que el diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la comunicación, debido a que el tiempo de los espacios educativos o jornadas son muy largos y mixtos, lo cual llega a afectar la comunicación fluida entre ella misma y el personal a cargo.

Por medio del análisis de respuesta del personal docente y administrativo, se manifiesta la existencia de debilidad en cuanto al intercambio de información claro, transparente y adaptable entre la dirección y el personal, ya que la mayoría de los participantes consideran que la información compartida es poco clara o no se explica de la mejor forma para que sea entendible por todos y todas, lo cual representa un aspecto contradictorio a lo mencionado por la persona directora.

En cuanto a la velocidad con la que se transfiere la información es adecuada, pero no es puntual, la mayoría de los participantes enfatiza en que la información compartida se transfiere a destiempo y los mismos se estresan con la entrega de documentos que se solicitan de manera tardía, lo cual también representa un aspecto contrario a los señalado por la persona directora

Con respecto al diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la comunicación, ambos participantes tanto el personal docente y administrativo como la persona directora, concuerdan en que la comunicación es afectada porque cumplen horarios mixtos, en donde no todo el personal tiene tiempo para la comunicación fluida o realización de actividades extracurriculares.

Para finalizar, el personal docente y administrativo logra identificar que el tipo de comunicación que utiliza la persona directora es pasivo-agresiva, ya que va a depender del contexto en el cual se desarrolla el ambiente laboral.

Según Calzadilla (2021) existe también un comportamiento pasivo-agresivo, que está en el medio entre ambos, al que se le denomina pasivo-agresivo o sumiso-agresivo. Su principal estrategia es el chantaje emocional, es decir, lograr que los demás le hagan favores, le refuercen, le acompañen, sobre la base de hacerles sentir culpables o en deuda con ellos. También pueden provocar en los demás la sensación de no suplir las necesidades o suscitar agresividad. Ante la conducta agresiva y/o pasiva en el acto comunicativo, el uso de la asertividad es una herramienta segura, que habilita a la persona para poder explicitar sus críticas, opiniones, creencia, preferencias, motivos, anhelos. Ello es así porque la conducta asertiva implica darse a conocer, perseguir objetivos respetando el derecho de los demás y manteniendo una relación de confianza entre los interlocutores. (p. 140)

De acuerdo a lo anterior se observa como la comunicación pasivo-agresiva presenta características negativas, en lugar de este tipo de comunicación, es recomendado que se utilice la comunicación asertiva, ya que la misma implica perseguir los mismos objetivos del centro educativo respetando la integridad de los demás y de esta manera se fomenta un ambiente sano y de confianza entre los trabajadores.

### **5.3.2.2 Subcategoría 6: Percepción del personal docente y administrativo acerca de las normas o directrices institucionales.**

En esta subcategoría, se pretende analizar las normas o directrices institucionales propuestas desde la parte administrativa y dirigidas al personal docente y administrativo. Por lo que, a continuación, se muestran las diferentes perspectivas y respuestas de los participantes.

**Tabla 17. En cuanto a la pregunta: ¿Es responsabilidad del personal docente y administrativo conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales?**

Entrevista al director	Grupo focal al personal docente y administrativo
<p>La directora menciona que es responsabilidad de cada docente conocer los parámetros para la calidad educativa, comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que es una información que nos compete a todos y está al alcance de cada uno.</p>	<p>La mayoría de los participantes mencionan que si es responsabilidad de cada uno conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, algunos participantes mencionan que las normas institucionales establecidas influyen en la comunicación dentro de la institución, ya que no hay un reglamento interno hace años, hace falta actualizarlo y no se ha compartido con los docentes. Por lo tanto, no hay respaldo con las directrices, ni en físico ni en digital. Esto influye en la comunicación laboral, ya que no se pueden apoyar entre sí, para temas de evaluación educativa.</p>

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este pequeño análisis se interpreta que la persona directora asume que el personal docente y administrativo es el principal responsable de conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales, no es meramente una obligación vigilarlos o asegurarse de que tengan conocimiento del tema, ya

que es un principio fundamental de su ética profesional el conocer y leer las directrices tanto institucionales, como regionales o nacionales, esto coincide con lo mencionado por el personal docente y administrativo, ya que los mismos mencionan que es responsabilidad de ellos conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, también se observa que el personal docente y administrativo de la Escuela Salvador Villar Muñoz, señalan en su mayoría que el reglamento institucional no está actualizado, por lo tanto, hay incertidumbre respecto al tema. Esto influye en la comunicación dentro de la institución ya que hay apoyo de directrices para la protección de los colaboradores del centro educativo.

Este punto es alta mente importante, ya que se deduce que la persona directora asume que los mismos docentes y administrativos conocen del tema, cuando ni siquiera existe el documento del reglamento institucional actualizado.

En la administración de la educación recae la responsabilidad de liderar los cambios que el sistema educativo espera, en procura de las condiciones necesarias para incidir socialmente desde la educación. Opera en un determinado sistema educativo y está directamente vinculada con la visión epistemológica educativa y de desarrollo social al modelo que se adscriba. Debe estar atenta a responder a las demandas del entorno que se presentan en forma dinámica. (Garbanzo y Orozco, 2007, p.99)

Con base al párrafo anterior, se puede deducir que es responsabilidad de la persona gestora, liderar la organización educativa, la misma debe estar atenta a responder a las demandas del entorno, que en este caso sería actualizar el reglamento interno, para que sus funcionarios conozcan las directrices del mismo y respondan a la comunidad educativa con una base sólida.

### **5.3.2.3 Subcategoría 7: Percepción del personal docente y administrativo acerca de los procesos de la gestión educativa.**

En esta subcategoría se pretende conocer cómo se desarrolla la gestión educativa respecto al fomento de las relaciones interpersonales. Por lo tanto, se exponen opiniones de la persona directora y personal docente y administrativo.

**Tabla 18. ¿De qué manera la gestión administrativa fomenta la motivación, colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente v administrativo</b>
<p>La directora señala que la gestión administrativa fomenta la motivación, colaboración, compromiso y trabajo en equipo, por medio de actividades lúdicas donde se comparte con los demás, y también a través de horarios especiales definidos para cuando se realizan estas actividades, entre el personal docente administrativo.</p>	<p>Los participantes mencionan que se desarrollan estos momentos, por medio de actividades de convivir, sin embargo, estas actividades son escasas, y la mayoría de los participantes comentan que existe poco desarrollo de la motivación tanto personal como profesional, ya que cuando se ejecutan estos espacios, la persona directora aprovecha el momento para hacer una reunión antes del convivio, en donde se habla de que aunque el personal administrativo, colabore y se comprometa a trabajar en equipo, regularmente siempre que realizan diferentes actividades curriculares y extracurriculares existen señalamientos de errores cometidos y esto los desmotiva.</p>

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este punto, la persona directora señala que ella realiza diferentes actividades lúdicas con su equipo de trabajo para fomentar la motivación, colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo.

A diferencia de lo comentado por la persona directora, su equipo de trabajo manifiesta que no se reconoce el desarrollo de la motivación tanto personal como profesional, suelen sentirse desmotivados por causa de correcciones constantes en lugar de felicitaciones por el esfuerzo realizado en las diferentes actividades, lo que afecta la colaboración, compromiso y trabajo en equipo con el desarrollo de las diferentes actividades.

Según Molina (2023) una buena gestión empresarial concibe analizar los diferentes aspectos emocionales que se relacionan a los colaboradores y que propicien el aprovechamiento de las diversas oportunidades de mercado para el establecimiento de la empresa. Por ello, se considera ampliamente importante trabajar el desarrollo de la motivación empresarial, pues esta permite que se trabaje de manera eficiente, de forma sistemática, organizada, desempeñando el alcance de las metas deseadas por las partes y a la vez con la satisfacción de los colaboradores al encontrarse motivados. (p.445)

Con base al párrafo anterior, es importante que la gestión administrativa fomente la motivación entre el personal docente y administrativo, ya que es un elemento que impacta el trabajo colaborativo, la buena disposición al compromiso de sus funciones y a tener una adecuada disposición para trabajar en equipo y con ello se ofrezca una calidad educativa y que el clima organizacional sea sano y armonioso.

**Tabla 19. En cuanto a la pregunta: ¿Se logra entender e interpretar correctamente los procesos de gestión administrativa?**

---

**Grupo focal al personal docente y administrativo**

---

El personal docente y administrativo señala que a veces se logra entender e interpretar correctamente los procesos de gestión administrativa. Esto debido a que a veces la interpretación del jefe y personal docente y administrativo es diferente, por lo que no se llega a acuerdos favorables. También se señala que no hay comunicación asertiva para el intercambio de información.

---

En este apartado los participantes señalan que a veces se logra entender e interpretar correctamente los procesos de gestión administrativa, eso va a depender de los diferentes contextos y perspectivas entre colaboradores, por lo cual no siempre van a existir acuerdos favorables.

### **5.3.3 Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.**

En esta última categoría de análisis, se busca conocer la estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz, ya que es un elemento importante para indagar en el manejo de la gestión educativa en cuanto al ambiente laboral y su organización.

Blanco et al. (2020) menciona dentro de sus ideales que el clima organizacional es un aspecto fundamental para el mejoramiento de los centros educativos y es indispensable contar con elementos motivacionales, identitarios, de cohesión grupal, trabajo en equipo y estilos de liderazgos que favorezcan ambientes armoniosos para el cambio y la innovación de la oferta educativa. Además, manifiesta que el clima organizacional se debe de analizar de manera integrada en sus múltiples factores intervinientes, por esa razón, la labor de la persona directora en el proceso de gestión de los múltiples factores que intervienen es fundamental, ya que tiene que existir una atención permanente a manifestaciones del colectivo docente, por lo que requiere de disposición y democratización de los espacios de reflexión que permitan dialogar sobre las relaciones interpersonales, el trabajo de equipos, la calidad de vida laboral y la motivación.

De acuerdo al párrafo anterior, se puede deducir que dentro del clima organizacional intervienen diferentes factores, que son indispensables para el mejoramiento del centro educativo, por lo que, al conocer la estrategia aplicada desde la gestión educativa, se manifestaran aspectos relacionados a: el liderazgo, las relaciones interpersonales, el trabajo

de equipos, la calidad de vida laboral y la motivación, que ayudan a determinar cómo se organiza el centro educativo en estudio.

### **5.3.3.1 Subcategoría 8: Percepción del personal docente y administrativo sobre la participación y toma de decisiones del recurso humano.**

En la presente subcategoría se pretende obtener la información necesaria acerca de la forma en que el personal docente y administrativo percibe o manifiesta sobre la participación y toma de decisiones en las diferentes actividades tanto curriculares como extracurriculares, propuestas por parte de la gestión educativa, para fortalecer la calidad educativa en dicho centro de estudio. Por lo tanto, a continuación, se presentan las principales respuestas brindadas por la persona directora y el personal docente y administrativo.

**Tabla 20. En cuanto a la pregunta: ¿Se considera la participación e involucramiento en las actividades emanadas por la administración para el logro de los objetivos institucionales de todo el personal a nivel institucional?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora manifiesta que, en cuanto a la participación e involucramiento en las actividades impulsadas por la Administración para alcanzar los objetivos institucionales, esta se da de forma activa y generalizada. Señala que todo el personal participa mediante espacios como el consejo de profesores, lo que permite una integración más efectiva en los procesos de toma de decisiones y en el cumplimiento de las metas establecidas.</p>	<p>En este caso, por parte del personal administrativo considera que casi nunca se les toma en cuenta en la participación a nivel institucional, ya que en muchas ocasiones hacen reuniones y no son invitados a participar de las mismas.</p>

**Tabla 21. En cuanto a la pregunta: ¿Se toma en cuenta a los miembros del personal para la definición de objetivos y metas institucionales? ¿Se recopila la información necesaria de manera adecuada antes tomar una decisión?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
La directora menciona que sí se toma en cuenta los miembros del personal docente para la definición de objetivos y metas institucionales. Se recopila la información necesaria de manera adecuada antes de tomar la decisión por medio de la aprobación de objetivos que se realiza a través del Consejo de Profesores.	La mayoría del personal docente administrativo menciona que es poca la recopilación de la información necesaria antes de tomar una decisión, ya que pocas veces se les da el espacio para opinar sobre ciertos desacuerdos o cambios, por lo que, la decisión final es meramente de la jefatura.

Elaboración propia: Cortez (2025)

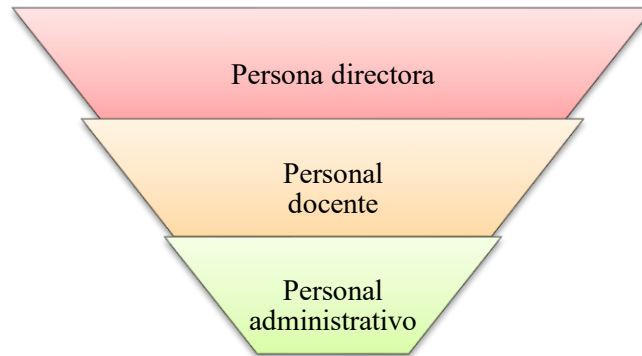
En este apartado, se entiende que, si se desarrolla la participación e involucramiento en las actividades propuestas por la administración para el logro de los objetivos institucionales de todo el personal a nivel institucional, a través de diferentes actividades que realiza o propone la persona directora.

Además, se menciona que si se toma en cuenta a los miembros del personal para la definición de objetivos y metas institucionales. Esta información es recopilada antes tomar una decisión por medio del consejo de profesores de espacios que brinda la persona directora.

De acuerdo, a las respuestas obtenidas principalmente por el personal administrativo, se llega a la conclusión que no se considera del todo la participación del personal docente y administrativo a nivel institucional, lo contrario a lo mencionado por la persona directora, debido a que el personal administrativo (en especial la secretaria, conserjes, cocineras, guardias), mencionan que las reuniones y otras actividades curriculares y extracurriculares o

de recreación se desarrollan sin tomarles en cuenta. Es una jerarquía a como se muestra en la siguiente imagen:

**Figura 5. Jerarquía dentro del centro educativo**



Elaboración propia: Cortez (2025)

Ahora bien, de acuerdo a si se recopila la información necesaria de manera adecuada antes de tomar una decisión, la mayoría de los participantes mencionan que no se les toma en cuenta porque las decisiones principalmente vienen ya propuestas y a ejecutarse por la gestión administrativa, por lo que, la persona directora y recurso humano participante refleja discrepancia respecto al tema.

El éxito en dichas organizaciones muchas veces depende del nivel de liderazgo participativo del docente para lograr aprendizajes significativos que satisfagan la demanda de la sociedad. En este sentido, el liderazgo participativo se caracteriza por ser descentralizado, logrando la participación y contribución de los integrantes de la comunidad educativa y creando un sentido de pertenencia con compromiso de decisión para lograr los objetivos institucionales. (Iglesias, 2024, p.170)

Es importante que, dentro de la gestión educativa, se tome en cuenta a todo el personal docente y administrativo para la toma de decisiones, ya que se desarrolla un sentido de pertenencia y compromiso para lograr los objetivos institucionales.

### 5.3.3.2 Subcategoría 9: Percepción del personal docente y administrativo acerca de los recursos físicos y/o digitales como capacitaciones brindadas para facilitar el desempeño de las funciones y autoevaluación.

En esta subcategoría, se pretenden de indagar sobre los recursos físicos y/o digitales, como; capacitaciones brindadas para facilitar el desempeño de las funciones del personal docente y administrativo, y para determinar si se desarrolla la autoevaluación en los colaboradores, y como estos aspectos tienen relevancia en su función docente. Por lo tanto, se expondrán las respuestas brindadas por parte de la persona directora y demás participantes.

**Tabla 22. En cuanto a la pregunta: ¿Qué recursos proporciona la institución a los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
La directora señala que los recursos que proporciona la institución a los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones se dan a través del material didáctico, en papel, cartón impreso y material tecnológico.	En su mayoría, los participantes mencionan que se ofrecen escasos recursos físicos por parte de la gestión administrativa hacia los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones, ya que se da la inexistencia de materiales porque la junta tiene poco dinero, por ejemplo: cada grupo tiene que comprar papel higiénico, en todo el año solo se les ha dado un paquete de hojas bond para la realización de sus funciones, lo que causa desmotivación al personal.

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 23. En cuanto a la pregunta: ¿En qué momentos se brindan espacios para la capacitación y el desarrollo, tanto personal como profesional?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
La directora menciona que los momentos que se brindan para los espacios de capacitación y desarrollo tanto personal como profesional de su equipo de trabajo, se dan a través de los espacios solicitados al superior, en este caso supervisor o directora, en los momentos de las jornadas laborales educativas.	La mayoría del personal docente y administrativo mencionan que a veces se dan espacios de capacitación y desarrollo tanto personal como profesional, sugeridos por el MEP o diferentes universidades.

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado, la administradora menciona que las medidas tomadas de parte de la gestión del centro educativo para considerar las necesidades e intereses del personal y optimizar su desempeño laboral se hacen a través de la valoración por medio de un diagnóstico institucional.

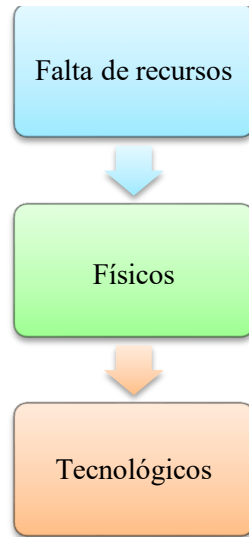
Por otro lado, la persona directora manifiesta que, si se dan recursos a los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones como material didáctico, en papel, cartón impreso y material tecnológico.

Adicionalmente, la persona administradora señala que si se brindan espacios de capacitación y desarrollo tanto personal como profesional dirigidos a su equipo de trabajo.

Para finalizar, en este apartado, existe un desacuerdo con respecto a la información brindada por la persona directora, debido a que el personal docente y administrativo

mencionan que son pocos los recursos físicos que da la gestión administrativa hacia los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones, por lo que, los docentes se las ingenian para la obtención de estos recursos.

**Figura 6. Falta de recursos.**



Elaboración propia: Cortez (2025)

Para finalizar, estos mismos participantes manifiestan que a veces se dan espacios de capacitación y desarrollo tanto personal como profesional, sugeridos principalmente por el MEP o diferentes universidades.

Según Paniagua (2022) los retos que encuentran como docentes itinerantes producen que requieran una variedad de recursos personales y profesionales. Futuros estudios podrían trabajar este tema, directamente con personas docentes y capacitándoles en las herramientas que se ubican en la categoría avanzada, como programación y elaboración de páginas web, en aras de aumentar los niveles de complejidad de los recursos y mejorar la actitud, en otras palabras, centrarse en la alfabetización mediática. Además, es necesario que el MEP revise los accesos con los que cuenta este tipo de población docente e incentive a los centros educativos a ampliar los

recursos a los que tienen acceso. Esto será posible si el MEP conoce las necesidades puntuales de estos. (p.17).

A como se destaca en el párrafo anterior, los recursos tanto físicos como tecnológicos son necesarios para los docentes y personal administrativo, resulta importante que el MEP conozca las necesidades puntuales de los requerimientos en las instituciones educativas, sin embargo, en la actualidad, hay poco presupuesto para la educación, lo cual genera que muchas instituciones ajusten el presupuesto para comprar los recursos físicos más importantes, es fundamental el papel de la jefatura en cuanto al adecuado orden de prioridades en la gestión de los diferentes recursos. En cuanto al uso de las herramientas tecnológicas se podría avanzar con capacitaciones y talleres, porque si no hay recursos para materiales físicos menos para instalar recursos tecnológicos.

**Tabla 24. En cuanto a la pregunta: ¿Se identifica de qué forma se desarrolla la autoevaluación?**

---

**Grupo focal al personal docente y administrativo**

---

En su mayoría mencionan que nunca han realizado una autoevaluación, así que desconocen el tema.

---

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado, los participantes manifiestan totalmente que no se desarrolla la autoevaluación así que se desconoce el tema.

La importante tarea de autoevaluación que ha de realizarse en las instituciones educativas y que conlleva, entre otras cuestiones, emprender acciones diferenciadas que favorezcan la mejora y que constituyan la piedra angular sobre la cual impulsar el cambio hacia la inclusión. (Arnaiz y Azorín, 2014, p. 229)

A como se observa en el párrafo anterior, la autoevaluación es sumamente importante en los docentes, ya que les ayuda a detectar fallos y planificar una manera adecuada de resolverlos, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral y calidad educativa.

### **5.3.3.3 Subcategoría 10: Percepción del personal docente y administrativo sobre la resolución o conciliación de conflictos.**

En la presente subcategoría, se pretende analizar como desarrolla la parte administrativa la resolución o conciliación de conflicto entre los colaboradores, por lo que, a continuación, se exponen los puntos de vistas de parte de la persona directora y personal docente y administrativo.

**Tabla 25. En cuanto a la pregunta: ¿Cómo aborda la gestión administrativa la conciliación entre los colaboradores?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
<p>La directora manifiesta que aborda la conciliación entre los colaboradores a través de llamadas dirigidas hacia las partes involucradas, donde se da el apoyo y mantenimiento para solucionar dicho problema y que todo se desenvuelva en un ambiente seguro y armonioso.</p>	<p>La mayoría del personal docente y administrativo menciona que se ofrecen soluciones parciales que provocan que los problemas activos resuelvan o incluso generen nuevos problemas. Esto debido a que algunos participantes mencionan que: se generan muchos conflictos y no se logran resolver del todo. También mencionan que no se involucran a todas las partes involucradas para analizar el problema. Además, mencionan que situaciones anteriores afectan la buena convivencia de la institución.</p>

	<p>Finalmente, algunos participantes mencionan que sí se reconoce como se desarrolla la conciliación entre colaboradores, que es llamando a las partes involucradas, pero lastimosamente no se logra abarcar correctamente ya que las partes no mencionan nombres de los involucrados, entonces no se corta el problema de raíz.</p>
--	--

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado se observa que la persona directora si influye en la conciliación entre los colaboradores, ya que desarrolla la conciliación por medio de llamadas dirigidas hacia las partes involucradas, les da apoyo y mantenimiento para resolver el problema o necesidad que se presente, por tanto, esta anuente a ayudar.

Por parte del personal docente y administrativo, se observa que se ofrecen soluciones parciales que provocan que los problemas antiguos resurjan o incluso generen nuevos problemas, ya que se desarrolla la conciliación entre colaboradores, pero no se desarrolla de la mejor forma o en el momento preciso, no se indaga profundamente en conocer a todas las partes involucradas, por lo que los problemas se detienen por tiempo limitado. Por tanto, se evidencia poca congruencia entre las respuestas de la persona directora y el personal docente y administrativo.

Según Losada y Briz. 2024 los sistemas de solución de los conflictos laborales pueden ser auto o heterocompositivos. En los autocompositivos son las propias partes las que, mediante negociación directa, encuentran una solución al conflicto, mientras que en los heterocompositivos está prevista la intervención de una tercera figura, con o sin poderes dirimentes, para propiciar o imponer una solución al conflicto. (P.6)

Con base a lo anterior, es necesario resolver los conflictos para tener un clima laboral sano, ya sea que se les explique a los trabajadores que pueden resolver el problema por ellos

mismos o con la intervención de la persona directora, pero como intervengan debe ser eficaz para cortar el problema de raíz.

#### **5.3.3.4 Subcategoría 11: Percepción del personal docente y administrativo sobre los valores y redes de apoyo que existen en la institución.**

En esta subcategoría se pretenden identificar la opinión de la persona directora y el personal docente y administrativo sobre los valores y redes de apoyo que existen en la institución, con el fin de compartir un ambiente sano en cuanto a las relaciones interpersonales de la comunidad educativa.

**Tabla 26. En cuanto a la pregunta: ¿Qué valores promueve el centro educativo para fortalecer las relaciones interpersonales?**

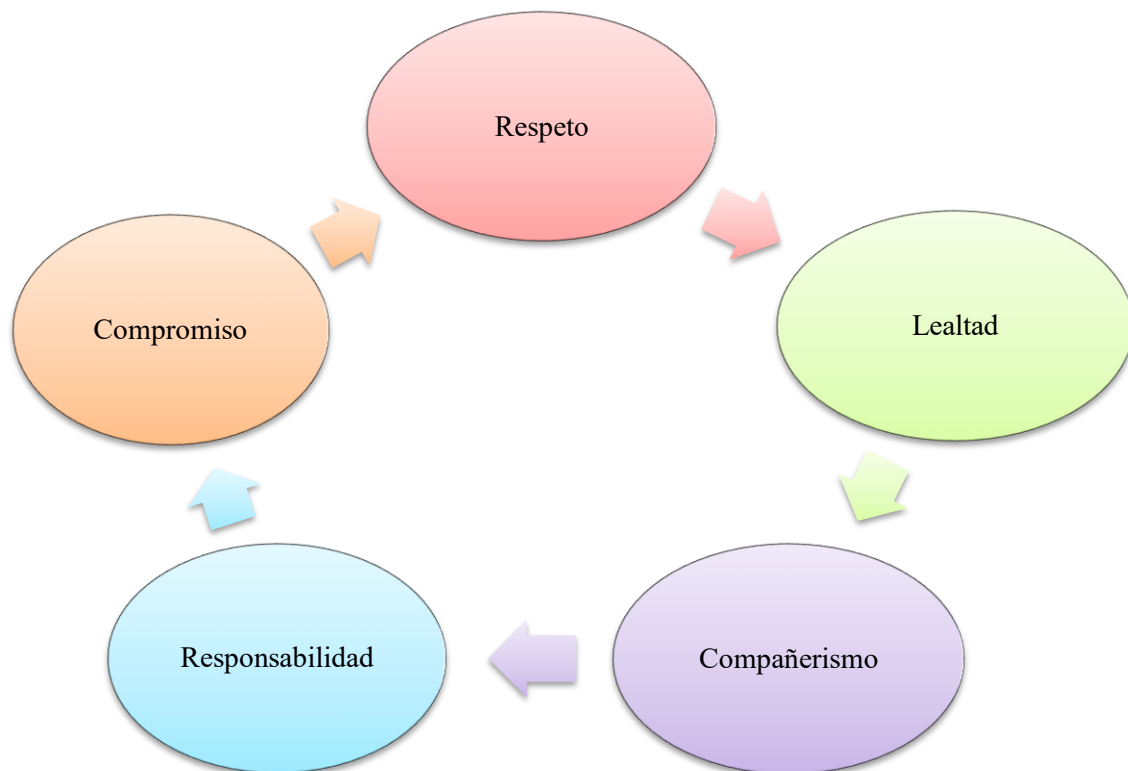
<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
La directora expresa que el Centro Educativo promueve valores fundamentales como el respeto, la lealtad, compañerismo, el compromiso y la responsabilidad, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales. Considera que estos valores son esenciales para construir un ambiente laboral seguro, armonioso y propicio para el desarrollo del trabajo en equipo.	La mayoría de los participantes señalan que si identifican los valores que propone el centro educativo para fomentar las relaciones interpersonales, específicamente son propuestos por el centro educativo junto a la misión y visión de la escuela, sin embargo, hay poca practica de ellos, lo cual causa conflicto en cuanto al desarrollo de las relaciones interpersonales.

Elaboración propia: Cortez (2025)

En este apartado, la persona administrativa afirma que ella promueve valores fundamentales como; el respeto, la lealtad, compañerismo, el compromiso y la

responsabilidad, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales y que estos valores ayuden construir un ambiente laboral seguro en la Escuela Salvador Villar Muñoz. Así como se observa en la siguiente imagen:

**Figura 7. Valores que fortalecen las relaciones interpersonales.**



Elaboración propia: Cortez (2025)

Por lo tanto, las respuestas entre la directora y participantes coinciden ya que mencionan que, si se fomentan valores y los mismos son los mencionados por la persona directora, lo cual que fortalecen las relaciones interpersonales, sin embargo, los participantes mencionan, aunque no se ejecutan y desarrollan de la mejor forma, lo que afecta la sana convivencia en cuanto al desarrollo de las relaciones interpersonales.

Serrano (2025) menciona que esta premisa debe ser conocida por todos los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje, administración-docencia-estudiantado, pues en cualquier dirección el producto sería el mismo, lo importante es ser el medio transmisor de esos principios y valores por medio de un sólido compromiso humano. Finalmente, la esencia del éxito en la dirección de los centros educativos, implica más allá de una formación académica sólida y en constante actualización, una colección de elementos que son clave: empatía, ética, valores... (p.445)

Los valores desde la gestión educativa son necesarios para ofrecer a la comunidad educativa calidad, además ayudan con la sana convivencia en cuanto al desarrollo de las relaciones interpersonales.

**Tabla 27. En cuanto a la pregunta: ¿Existen redes de apoyo institucional disponibles para el personal docente y administrativo?**

<b>Entrevista al director</b>	<b>Grupo focal al personal docente y administrativo</b>
La directora señala que antes había redes de apoyo institucional disponibles para el personal docente y administrativo, pero que actualmente no la hay por cambios administrativos.	La mayoría de los participantes mencionan que no existen redes de apoyo dirigidas al personal docente y administrativo, desconocen el tema.

Elaboración propia: Cortez (2025)

En cuanto a la existencia de redes de apoyo institucional disponibles para el personal docente y administrativo, la directora menciona que no existen, por lo tanto, no hay apoyo respecto a las mismas.

Para finalizar con este apartado, se observa que existe una debilidad en las redes de apoyo dirigidas al personal docente y administrativo, por lo que la mayoría desconoce del tema, por lo tanto, ambas respuestas sugeridas presentan coincidencia.

Por medio de las diferentes respuestas por parte de la persona directora y el personal docente y administrativo, se ha obtenido información relevante de las estrategias aplicadas desde la gestión educativa en función de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

A través de este análisis, se puede observar que las respuestas por parte de la persona directora suelen orientarse al cumplimiento esperado con respecto a la supervisión, la motivación, el apoyo a la resolución de conflictos, el fomento de objetivos y valores, entre otros elementos claves que influyen positivamente al desarrollo de las relaciones interpersonales, ejecutando estos elementos por medio de diferentes estrategias. Por lo que sus respuestas fueron positivas.

Sin embargo, al observar las respuestas de la persona directora por parte de las características del recurso humano del centro educativos y aspectos relacionados a la motivación y desempeño laboral de los mismos, se evidencian respuestas negativas, las cuales manifiestan que ella percibe que su personal no se motiva por buscar la calidad dentro del centro educativo, ya que a como ella menciona suelen ser “desmotivados, conformistas, etc.”, características que influyen en el adecuado desempeño de sus funciones y con ello el éxito escolar.

Al contrastar las respuestas de los participantes tanto personal administrativo como personal docente, se determinan respuestas opuestas con la información que brindó la persona directora, puesto que a través del análisis se evidencian debilidades en la gestión educativa, principalmente en los elementos relacionados a: el fomento de las relaciones interpersonales, la adecuada comunicación, la adecuada resolución de problemas, fomento de la motivación implementación de un reglamento interno y autoevaluación, normas, objetivos y reglas claras, la falta de recursos físicos y tecnológicos, capacitaciones, redes de apoyo, entre otros aspectos relacionados al clima organizacional que influyen en la calidad educativa y en el mejoramiento de la comunidad educativa.

Finalmente, se deduce que hay suficiente información para ayudar a que esta investigación ofrezca una propuesta que facilite la mitigación de las problemáticas existentes en dicho centro educativo.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

#### 6.1 Presentación

En este apartado se muestran las conclusiones que se lograron desde el trabajo investigativo, todo lo obtenido a través del análisis de la investigación y datos de los instrumentos utilizados, los mismos fueron diseñados con los objetivos del caso estudiado.

Por consiguiente, se especifica este apartado, para presentar las conclusiones resumidas de los objetivos planteados en la investigación. Se procede a la explicación de lo concluido, tomando como referencia las categorías de análisis.

Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz.

#### 6.2 Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz

Primeramente, se deduce que existe importancia de la supervisión dirigida al personal docente y su impacto en el adecuado funcionamiento desde la gestión educativa, ya que, por medio de lo mencionado por parte de la persona directora, se expresa que la supervisión es indispensable para mejorar la calidad educativa y los procesos de enseñanza-aprendizaje, y también la mejora de aspectos relacionados a la rendición de cuenta, ya que la persona directora suele ser una guía para los docentes, y que estos mejoren su función al visitarlos a las aulas por ejemplo, y luego darles sugerencias para que enriquezcan o mejoren su planeación curricular.

En cuanto a la gestión administrativa y las acciones que realizan para el desarrollo de las relaciones interpersonales, se detalla que son pocas y éstas no cumplen con las expectativas deseadas por el personal docente y administrativo al desarrollar un ambiente de sana convivencia, debido a que el fomento de las relaciones interpersonales es insuficiente.

Los aspectos relacionados a la motivación de los docentes y personal administrativo, mencionados por parte de la persona directora manifiesta que las características de su recurso humano es que son: desmotivados y conformistas, lo cual perjudica el desempeño de las diferentes funciones, sin embargo al contrastar las respuestas de los participantes docentes y administrativos, se puede evidenciar que si existe desmotivación, ya que los mismos mencionan que cumplen sus funciones solamente por compromiso, ya que es limitado el fomento de la motivación desde la parte de la gestión educativa, y casi nunca se valora el esfuerzo invertido en aspectos laborales y actividades tanto curriculares como extra curriculares, puesto que siempre se señalan los errores cometidos y en muchas ocasiones llega a ser nulo el reconocimiento del esfuerzo invertido.

En cuanto a la resolución de conflictos, si se realiza, pero no se desarrolla de manera adecuada, ya que no se solucionan los problemas al momento o no se investiga a todos los involucrados, por lo cual, los problemas quedan inconclusos y muchas veces suelen resurgir creando un ambiente laboral tenso, lo cual hace que clima organizacional no sea del todo agradable para el adecuado desempeño laboral.

Finalmente, con respecto al desempeño laboral, tanto el personal docente y administrativo se sienten satisfechos con su trabajo, ya que siempre son evaluados con categorías excelentes de acuerdo al instrumento aplicado por la persona directora, sin embargo, al contrastar estas respuestas con la de la persona directora, esta manifiesta que el desempeño laboral de su recurso humano es insuficiente y no se siente satisfecha con el mismo.

### **6.3 Percepción de las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

A través de lo analizado, se observa que existe una débil comunicación entre el personal docente y administrativo y persona directora, ya que, en su mayoría, los participantes docentes y administrativos, evidencian que la comunicación de la parte administrativa es pasivo-agresiva, además, la información que se les comparte no suele ser clara, ya que no se logra entender a profundidad los objetivos que se quieren realizar.

Por otro lado, se interpreta que la información compartida es recibida a destiempo, el personal docente y administrativo menciona que el tiempo con del que se comparte la información no es inmediato para realizar las funciones solicitadas al pie de la letra, lo cual después de entregarse, genera controversias o inconvenientes entre el personal docente y administrativo y persona directora.

Se deduce que los espacios físicos también resultan ser un limitante en el proceso comunicativo, esto debido a que los horarios son mixtos, y que la institución es muy pequeña. Además, los horarios son poco flexibles al realizar actividades curriculares, extra curriculares o de los diferentes comités. El tiempo es limitado, para reunirse muchas veces se hace fuera del horario laboral, lo cual también genera controversias entre el personal docente-administrativo y directora.

Se comprende que las normas o directrices institucionales, no se definen de manera clara. Solamente lo que es mandado por el MEP se les comparte desde la parte administrativa, debido a que, a nivel institucional, es inexistente el reglamento institucional, es decir, no está actualizado desde hace varios años, lo cual dificulta el respaldo de las funciones de los docentes, por lo cual, de parte de los docentes y administrativos existe desconocimiento del tema.

Para finalizar, se interpreta que la percepción del personal docente y administrativo acerca de los procesos de la gestión educativa no es claro, esto debido a que el personal es diferente y muchas veces interpretan la información de manera diferente u opuesta, ya que los mismos mencionan que no se le explica a profundidad o es poco el apoyo con los datos o funciones solicitadas.

#### **6.4 Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz**

Se explica por medio del personal docente y administrativo que la toma de decisiones del recurso humano es irrelevante, ya que muchas veces las decisiones son tomadas por parte de la persona directora, y ya cuando todo está listo, solo se les dice o menciona que tienen que realizarlo por medio del consejo de profesores, lo cual al contrastarse con las respuestas de la persona directora ella menciona que, si se les toma en cuenta, en el consejo de profesores, pero la realidad no es la misma, ya que hay problemas con el mutuo acuerdo.

Por parte del personal administrativo (conserjes, cocineras, guardias, secretaría) se explica que no a todos se les incluye de manera participativa, esto debido a que cuando se realizan reuniones, no se les toma en cuenta solamente a los docentes, así mismo pasa en algunas actividades de convivir.

Por consiguiente, el personal docente y administrativo expone que los recursos físicos no se brindan a totalidad, es escaso el material que se les brinda para el desempeño de sus funciones, los docentes con su salario, y otros apoyados por el comité de padres y madres del grupo tienen que ingeniárselas para el suministro de material. En cuanto a los recursos digitales como capacitaciones brindadas para facilitar el desempeño de las funciones, son pocos y muchas veces son organizados por el MEP o Universidades. Las respuestas de la directora hacen ver que si se les da apoyos físicos y tecnológicos, pero en su mayoría el personal docente y administrativo afirma que esto no es así.

Se expone que en la Escuela Salvador Villar Muñoz no existe la autoevaluación dirigida al personal docente y administrativo, así que los participantes afirman desconocer el tema, lo cual es un aspecto importante que ayuda a la mejora del desempeño de funciones y calidad educativa.

Se interpreta que la percepción del personal docente y administrativo sobre la resolución o conciliación de conflictos, sugiere que se debe abordar el tema a profundidad, para que ya no resurjan temas del pasado que causen tensión en el ambiente laboral.

Finalmente, se explica que no existen redes de apoyo que ayuden al personal docente y administrativo a sobre llevar sobre cargas laborales o estrés laboral, la misma directora menciona que antes si había redes de apoyo, pero que actualmente no hay, lo cual resulta ser un elemento limitante para la sana convivencia y el fomento de relaciones interpersonales, ya que no hay apoyos dirigidos a los docentes y administrativos, apoyos que son necesarios dentro de la institución educativa para mantener una adecuada comunicación y ambiente laboral sano.

## **CAPÍTULO VII.**

### **PROPUESTA DE INTERVENCION**

#### **Abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.**

##### **7.1 Presentación**

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta que tiene como objetivo principal diseñar una propuesta con estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz, que requiere una intervención corporativa de todo el personal docente y administrativo, así como la persona directora, esto con el fin de desarrollar un clima organizacional sano y de respeto mutuo favorable a las características del descubrimiento del estudio de la investigación.

De esta forma, resulta importante mencionar, la necesidad de diseñar estrategias para el adecuado abordaje de las relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano de dicho centro educativo en función de la mejora del clima organizacional.

En este sentido, se requiere desarrollar diferentes habilidades en el personal docente y administrativo para adentrarse a un clima organizacional sano y respetuoso, por lo que, esta propuesta y el diseño de sus estrategias, se basan en el diseño, elaboración e implementación de talleres participativos dirigidos al personal docente y administrativo de la institución en estudio, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo, ya que a como se ha observado en el análisis de información; las relaciones interpersonales son débiles y ha sido poca la fomentación y el desarrollo de las mismas, es por esta razón, que se crea un clima organizacional tenso, con falta de confianza y respeto.

Así mismo, se pretende elaborar talleres que contribuyan a la mejora de los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la

comunicación asertiva, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano del centro educativo en estudio, debido a que a raíz del análisis de información se ha logrado apreciar que hace falta reforzar los canales de comunicación, así como la comunicación asertiva, clara y transparente.

Para finalizar, resulta importante señalar que el diseño de esta propuesta, está enfocado principalmente en la elaboración e implementación de talleres participativos, dirigidos al personal docente y administrativo, con el objetivo de mejorar y fortalecer el clima organizacional: las relaciones interpersonales, comunicación y promoción del recurso humano, que sin lugar a duda son aspectos indispensables para el adecuado ambiente laboral, y con ello la posterior mejora del desempeño laboral y calidad educativa.

## **7.2 Justificación**

El principal objetivo de esta propuesta es el mejoramiento desde la gestión educativa con el diseño de una propuesta con estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz, puesto que la propuesta está diseñada tomando en cuenta la identificación de las principales problemáticas relacionadas al clima organizacional y relaciones interpersonales que hay que resolver en dicho centro educativo, para un sano y respetuoso clima organizacional.

Por esta razón, esta intervención evidencia la necesidad educativa presente en el centro educativo, que se basa en la promoción de las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo, ya que a como se ha observado a través del análisis de la información el ambiente laboral del centro educativo es tenso, con problemas que resurgen y no se resuelven de manera efectiva, en donde existen limitados espacios para la comunicación asertiva, sana convivencia y donde persiste el estrés y presión laboral, que causa que el personal se sienta desmotivado al realizar sus funciones. Hanco et al. (2021) expone la importancia de la promoción de las relaciones interpersonales:

Desde el punto de vista empresarial, las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros,

estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño profesional de otros. Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida, con sus padres, amistades o compañeros de trabajo y estudio. A través de ellas intercambian formas de sentir y de ver la vida; también comparten necesidades, intereses y afectos. Se puede cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción, además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso. (p.188)

De esta forma, a raíz de la implementación de estos talleres, se pretende lograr que el personal docente y administrativo, aprenda a identificar y desarrollar las relaciones interpersonales que faciliten el acceso a un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

Así mismo, surge la necesidad de desarrollar talleres que contribuyan a la mejora de los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la comunicación asertiva, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la institución en estudio, esto debido a que a través del análisis de información se evidencia que la comunicación no es clara, no es transparente, se utiliza la comunicación pasivo-agresiva, los canales de comunicación presenta la información de manera tardía lo que causa que los docentes y personal administrativo recarguen sus funciones al entregar documentaciones con poco tiempo, causándoles estrés laboral, así mismo resurge la necesidad de que las correcciones se realicen de forma constructiva y que la resolución de problemas se realice de forma afectiva, para disminuir conflictos en el clima organizacional.

Una actitud asertiva significa que la institución es agradable y las personas buscan permanecer en ella para respaldar el logro de los objetivos como metas, fortalece la identificación de los docentes con la institución, proporcionándoles información relevante, suficiente, oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización, sus productos y servicios. El asertividad como estilo de comunicación implica la defensa de los derechos legítimos del sujeto en su

condición como persona y como profesional, en condiciones propias, que le permitan cumplir con sus deberes como ciudadano. (Honorato et al., 2021, p.740)

Para concluir, reforzar la comunicación en general del recurso humano de la Escuela Salvador Villar Muñoz, ayudara a fortalecer el clima organizacional. Al incluir talleres en donde se practique la comunicación asertiva, se obtendrán resultados positivos, ya que la misma influye en la identificación de los docentes con la institución y su condición como persona y como profesional, orientándolos a cumplir sus funciones en calidad educativa.

### **7.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **7.3.1. Objetivo General.**

Mejorar el abordaje de los factores asociados a la gestión educativa en función del clima organizacional, por medio de la aplicación de talleres en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos.**

1. Elaborar talleres que contribuyan a la mejora de los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la Escuela Salvador Villar Muñoz.

2. Implementar talleres participativos dirigidos al personal docente y administrativo de la Escuela Salvador Villar Muñoz, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

### **7.4 Desarrollo de la propuesta**

En este apartado, se llevará a cabo una propuesta con estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

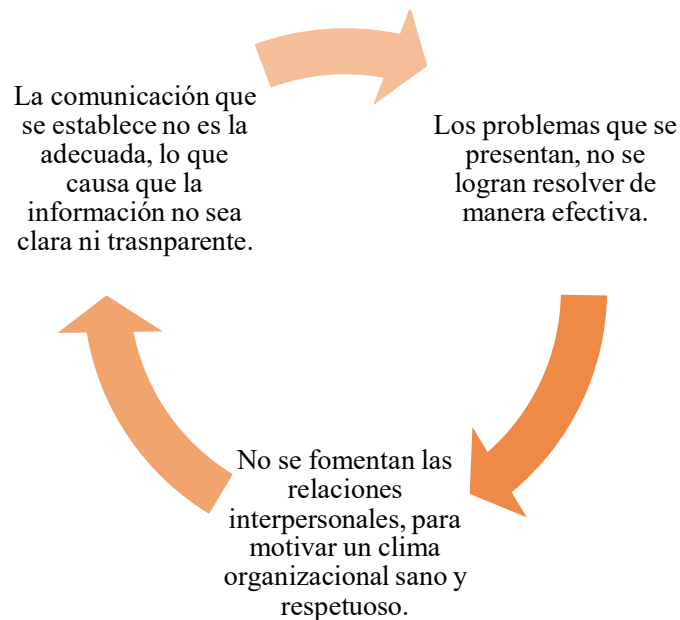
. En la misma, se mostrarán las fases de la propuesta y una explicación precisa de cada una de estas.

En este sentido, este abordaje está orientado en la implementación talleres participativos dirigidos al personal docente y administrativo de escuela en estudio, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo, debido a que actualmente el centro educativo estudiado no fomenta las relaciones interpersonales y por esta razón se crea un clima organizacional inadecuado.

Así mismo, también se pretende elaborar talleres que contribuyan a la mejora de los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la comunicación asertiva, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la institución estudiada, ya que la comunicación resulta ser una problemática dentro de la institución, por lo cual se pretende abordarla a profundidad.

A continuación, se muestra evidencias de las problemáticas que existen en el clima organizacional del recurso humano de la Escuela Salvador Villar Muñoz, y a su vez, se presentan actividades que pretenden generar una reflexión, para mediar los distintos escenarios que demanda la población en estudio.

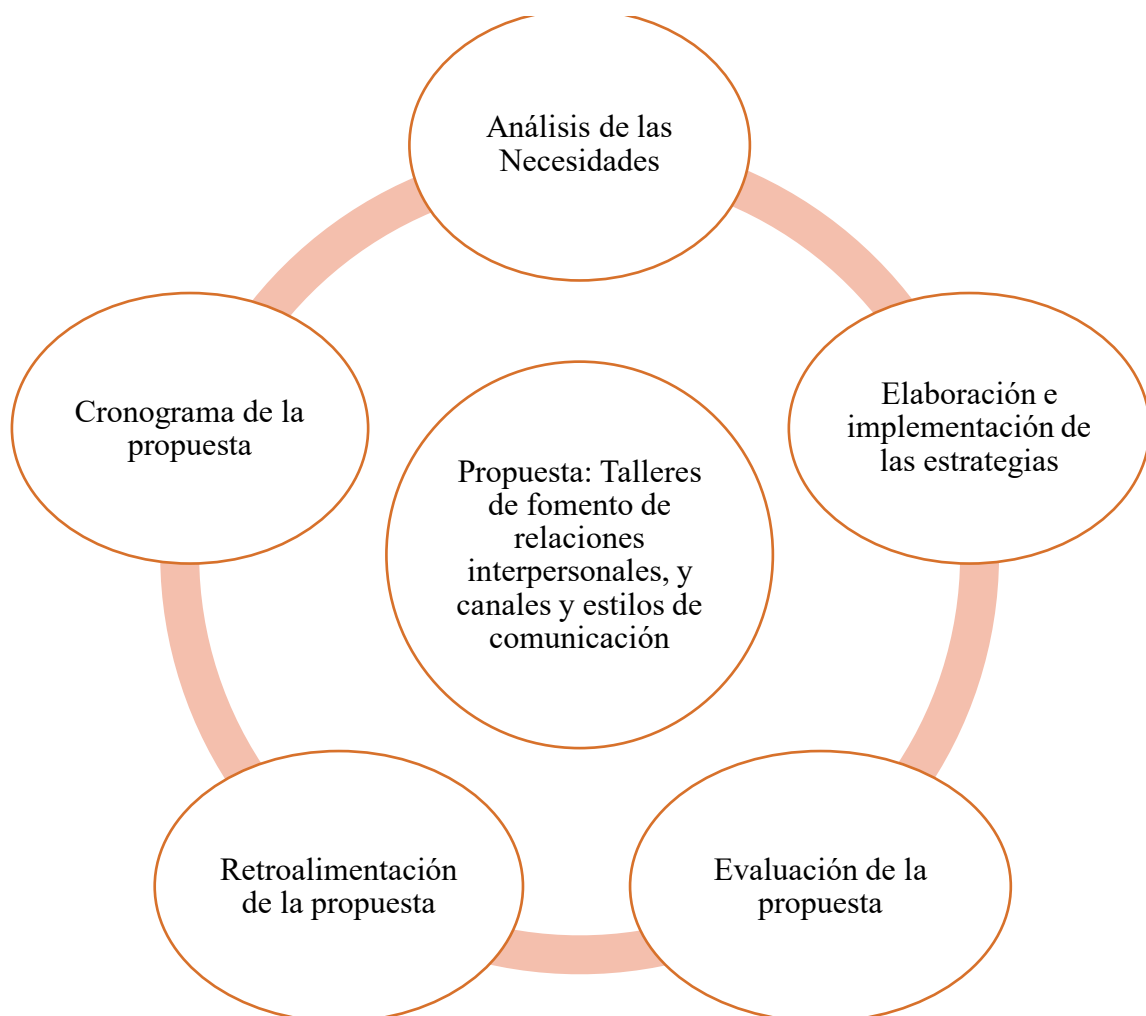
**Figura 8. Escenarios que demanda la población en estudio.**



Elaboración propia: Cortez (2025)

A continuación, se muestra un mapa, el cual evidencia las cinco etapas con la que se desarrolla el diseño de una propuesta con estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional del centro educativo en estudio.

**Figura 9. Mapa de la distribución de la propuesta.**



Elaboración propia: Cortez (2025)

#### 7.4.1 Primera etapa. Análisis de las Necesidades.

**Objetivo:** Evaluar las necesidades para el fortalecimiento y mejora de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

**Objetivo Específico:** Detectar las necesidades de fomento de las relaciones interpersonales, así como los canales y estilos de comunicación, para la promoción de una cultura organizacional basada en la comunicación asertiva, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la institución en estudio.

En esta etapa, se pretende realizar una pequeña reunión dirigida al personal docente y administrativo, también a la persona directora, ya que en esta reunión se pretende que la persona facilitadora del desarrollo de los talleres explique a profundidad en que consiste la propuesta, que tiene como principal objetivo “Mejorar el abordaje de los factores asociados a la gestión educativa en función del clima organizacional, por medio de la aplicación de talleres en la Escuela Salvador Villar Muñoz”.

Así mismo, en esta pequeña reunión se pretende evaluar y detectar las necesidades que presentan con respecto a la falta de fomento de las relaciones interpersonales y a los canales correctos de comunicación, así como los estilos de comunicación, que puede ser utilizados por la persona directora y demás participantes, con el fin de disminuir los problemas entre el personal y crear un ambiente sano y armonioso.

Se resalta la importancia de que, en esta reunión aparte de la participación del personal docente y administrativo, también esté presente la persona directora, ya que la misma detectara las necesidades de su personal y como puede intervenir para intentar mitigarlas.

Para esta propuesta, resulta necesario evaluar y detectar las necesidades de fomento de las relaciones interpersonales, así como los canales y estilos de comunicación, para la promoción de una cultura organizacional basada en la comunicación asertiva, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la

institución en estudio, debido a que, se necesita conocer a profundidad que tanto dominan el tema los participantes, el efecto que produce en ellos o si hace falta reforzar más temas; evaluar las necesidades es un inicio para la aplicación de los posteriores talleres, en los cuales se explicara a profundidad aspectos relacionados a los temas en estudio y la participación por medio de diferentes actividades.

A continuación, se presenta la siguiente tabla de aplicación de la reunión, en la misma se toma en cuenta: el objetivo específico a desarrollar, meta, recursos, evaluación y responsables.

**Tabla 28. Aplicación de la reunión.**

<b>Reunión</b>
<p><b>Nombre de la actividad:</b> Identificando las necesidades de las relaciones interpersonales, así como los canales y estilos de comunicación.</p>
<p><b>Objetivo específico:</b> Detectar las necesidades de fomento de las relaciones interpersonales, así como los canales y estilos de comunicación, para la promoción de una cultura organizacional basada en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la institución en estudio.</p>
<p><b>Meta:</b> Que los docentes conozcan cómo se desarrollara la propuesta; y que además brinden información sobre las diversas técnicas (comunicativas, de escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva) que conocen y puedan describir cuales ponen en práctica.</p>
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Se realizará una reunión dirigida al personal docente y administrativo y persona directora.</p> <p><u>Inicio</u></p>

Saludo de bienvenida a cargo de las personas facilitadoras.

Explicación de la propuesta, que tiene como objetivo principal, “Mejorar el abordaje de los factores asociados a la gestión educativa en función del clima organizacional, por medio de la aplicación de talleres en la Escuela Salvador Villar Muñoz”.

Se explica que se realizara a través de cinco etapas y por medio de diferentes talleres descritos en el presente trabajo.

### Desarrollo

Luego se les explica que se va a participar en el siguiente juego:

Juego tradicional la papa caliente:

La persona facilitadora explica que al azar se realiza el juego la papa caliente, al participante que le corresponda la papa deberá responder a una de las siguientes interrogantes:

- ¿Conoce qué son las relaciones interpersonales?
- ¿Mencione algunos estilos de comunicación?
- ¿Indíqueme que canales de comunicación son los más útiles para compartir información, en el medio donde trabaja?
- ¿Para usted qué es la resolución de conflictos?
- ¿Conoce qué es la resolución efectiva?

Se repite el juego hasta terminar las preguntas.

Se da un espacio para socializar las respuestas de los participantes y de la persona facilitadora de la actividad.

### Cierre

Para finalizar, se realiza la actividad “tú me escuchas y yo te escucho, tú me aconsejas y yo te aconsejo”, la persona facilitadora explica que se deben hacer parejas entre docentes y administrativos, entre ellos se compartirán una anécdota (conflicto) ya sea vivida con sus compañeros, familias o estudiantes. Ambos participantes tendrán su espacio para la escucha activa y la retroalimentación constructiva.

Cuando finalicen el ejercicio mutuo, se dará un espacio participativo en el cual algunas parejas compartan la experiencia vivida, a través de la actividad.

Por último, se despiden y se les agradece la participación.

<b>Recursos:</b>	<b>Responsables:</b>	<b>Evaluación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositores</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ Docentes.</li> </ul> </li>   <li>• Material               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fólder, lápiz</li> <li>➤ Computadora</li> <li>➤ Aula, sillas, mesas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comité de apoyo o de convivencia.</li> <li>➤ Equipo interdisciplinario.</li> <li>➤ Otro responsable escogido por la persona directora tanto dentro como fuera de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lista de asistencia.</li> <li>➤ Participación grupal.</li> <li>➤ Evaluación de la charla a través de una rubrica de evaluación brindada.</li> </ul>

Elaboración propia: Cortez (2025)

#### 7.4.2 Segunda etapa. Elaboración e implementación de las estrategias

**1-Objetivo:** Elaborar talleres que contribuyan a la mejora de los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la Escuela Salvador Villar Muñoz.

**1- Objetivo Específico:** Presentar estrategias de acciones concretas para mejorar los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva en el centro educativo en estudio.

**2-Objetivo:** Implementar talleres participativos dirigidos al personal docente y administrativo de la Escuela Salvador Villar Muñoz, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

**2- Objetivo Específico:** Proponer estrategias de acciones concretas con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo en la institución educativa estudiada.

A continuación, se muestra actividades que pretenden generar una reflexión para mediar los distintos escenarios que esta demanda para la organización.

Por lo tanto, en este apartado se explica la implementación de talleres participativos dirigidos al personal docente y administrativo de la Escuela Salvador Villar Muñoz, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

Así mismo, se elaborarán talleres que contribuyan a la mejora de los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la comunicación asertiva, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano de la institución en estudio.

Se resalta la importancia de que, en estos talleres aparte de la participación del personal docente y administrativo, también esté presente la persona directora, ya que las estrategias y acciones que se desarrollaran son propuestas para que se continúe haciendo uso de ellas, con la finalidad de mejorar el clima organizacional del centro educativo.

Para un óptimo desarrollo de esta etapa, en cuanto a la elaboración e implementación de los talleres, se muestra a continuación la fundamentación teórica del fomento de las relaciones interpersonales y mejora de la comunicación, se presentarán diferentes conceptualizaciones que serán utilizadas por medio de la aplicación de los diferentes talleres.

#### **Canales de comunicación:**

Medina et al. (2015) expresa dentro de sus ideales que los canales de comunicación que tiene más transcendencia en los centros analizados son: la comunicación descendente

que proveniente desde la dirección del centro a los profesores en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, normas o mensajes motivacionales. Para este intercambio de mensajes se utilizan por orden de importancia los siguientes canales o instrumentos para compartir la información: correo electrónico, claustros y circulares internas, tabloneros de anuncios, reuniones, comunicación verbal cara a cara; frente a los menos utilizados que son los encuentros informales.

A como se observa, resulta sumamente importante que los canales de comunicación por los que se transmite la información se han medios oficiales como lo es la utilización del correo electrónico MEP, que le da veracidad a la información compartida. Los otros medios o canales de comunicación pueden utilizarse como opciones adicionales, para que existe un flujo rápido al compartir diferentes directrices, circulares, normas, reglamentos, etc.

### **Estilos de comunicación:**

Hidalgo y Abarca (como se citó en Caballero et al., 2018) plantean lo siguiente: atendiendo a la actitud que revelan hacia el interlocutor se distinguen tres estilos básicos de comunicación: pasivo, asertivo y agresivo. Se adopta esta última clasificación por ser la que mejor se adecua a los fines del trabajo. Estos son: Estilo pasivo: es el estilo propio de personas inseguras que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Subvaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás. Estilo agresivo: se opone a la pasividad; se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o despreciando los de los demás; no se logra alcanzar el tono y la forma apropiada de la comunicación para realizar una influencia afectiva. Estilo asertivo: es el estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas que parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo; plantea con seguridad y confianza lo que se quiere. Las personas asertivas poseen la habilidad para mantener el estado emocional deseado en correspondencia con las particularidades de la situación.

Por lo tanto, según lo mencionado, el estilo de comunicación más acorde a utilizar entre personas, se basa en la comunicación asertiva, ya que a través de la misma se respeta

las opiniones de los demás, involucra adicionalmente seguridad y confianza al expresarse y compartir opiniones sin interferir ni menos preciar las opiniones de los demás.

**Escucha activa:**

La escucha activa consiste en atender a la totalidad del mensaje que se recibe, es decir, prestar atención no sólo a lo que se dice (el contenido) sino también al “cómo se dice”, fijándose en los elementos no verbales y paraverbales, mirarle, dedicarle tiempo, hacerle ver que tenemos en cuenta sus opiniones. Escuchar implica un proceso activo donde actúan nuestros sentidos, así como nuestra parte intelectual y afectiva. Escuchar es un arte más complejo que hablar, susurra el que habla poco y escucha mucho, porque susurra con la mirada, con la sonrisa, con la dedicación, con las manos y la postura del cuerpo. Escuchar requiere esfuerzo y concentración, algo que no es necesario para oír, un hecho meramente fisiológico. Es evidente que de esta manera se incrementa en gran medida la capacidad para empatizar. (Subiela et al., 2014, p.279)

**Retroalimentación constructiva:**

La retroalimentación constructiva se caracteriza por ser positiva y orientada hacia el crecimiento, enfatizando lo que los estudiantes pueden hacer para mejorar en lugar de centrarse únicamente en lo que hicieron mal. Este enfoque no solo ayuda a los estudiantes a ver sus errores como oportunidades de aprendizaje, sino que también reduce la ansiedad y aumenta la confianza en sus habilidades. (Imaicela et al., 2025, p. 4)

**Resolución efectiva:**

La resolución efectiva de conflictos es una competencia que será de gran utilidad en el mercado laboral por su repercusión en la creación de un ambiente pacífico, que permita establecer relaciones sociales cordiales y satisfactorias. La escucha activa, el diálogo y la negociación son claves para crear un ambiente pacífico en todos los ámbitos de la vida. (Martínez, 2016, p.110)

**Relaciones interpersonales:**

En concreto, las habilidades sociales y los estilos de interrelación del docente tienen un impacto significativo en la calidad de las relaciones interpersonales en el ámbito educativo. Un docente con habilidades sociales desarrolladas y un estilo de interacción empático y respetuoso, tiende a fomentar vínculos caracterizados por la confianza, la autoestima, la motivación, la colaboración y crecimiento, tanto para los estudiantes como para sus colegas. (Borbor, 2024, p.494)

**Ambiente de colaborativo:**

Dentro de los conceptos, el trabajo colaborativo posibilita la interacción entre los miembros del equipo y de esta manera poder generar una autonomía e interrelación con los demás, encaminándose de esta manera a una educación en sociedad. Una de las ventajas del trabajo colaborativo es obtener mejores resultados, no solo en términos computacionales, sino también en términos de mayor convivencia entre docentes y alumnos, ya que todos tienen algo que enseñar. (León , 2023, p.1433)

**Respeto mutuo:**

El respeto puede ser considerado como madre de todas las virtudes (*mater omnium virtutum*), pues constituye la actitud fundamental que presuponen todas ellas. El gesto más elemental del respeto consiste en la respuesta a lo existente como tal, a la en sí misma pacífica majestad del ser, en contraposición a toda mera ilusión o ficción; constituye la respuesta a su propia consistencia interior y a la realidad positiva, así como a su independencia respecto de nuestro arbitrio. En el respeto “conformamos” nuestro criterio al valor fundamental de lo existente; lo reconocemos, damos en cierto modo a lo existente la oportunidad de desplegarse, de que nos hable, de que fecunde nuestro espíritu. Por eso, la actitud básica que supone el respeto constituye ya de por sí algo indispensable para un entendimiento adecuado. La profundidad, la abundancia, y sobre todo el arcano misterioso de lo real sólo se descubre al espíritu respetuoso. El respeto es, por otra parte, un elemento constitutivo del asombro (*thaumátsein*) que, según Platón y Aristóteles, constituye un presupuesto ineludible del filosofar. La falta de respeto es la fuente principal de errores filosóficos. Si es un fundamento necesario para cualquier conocimiento auténtico y adecuado, es aún más indispensable para una captación y comprensión de los valores. (Von Hildebrand ,2004, p.222)

A continuación, se presentan las siguientes tablas de aplicación del taller, en la misma se toma en cuenta: el objetivo específico a desarrollar, meta, recursos, evaluación y responsables.

**Tabla 29. Taller 1.**

<b>Taller 1</b>
<p><b>Nombre de la actividad:</b> Canales y estilos de comunicación interna, escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva.</p>
<p><b>Objetivo específico:</b> Presentar estrategias de acciones concretas para mejorar los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva en el centro educativo en estudio.</p>
<p><b>Meta:</b> Que los docentes conozcan los canales y estilos de comunicación interna, con el fin de promover una cultura organizacional basada en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva entre toda la comunidad educativa.</p>
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Se realizará un taller dirigido al personal docente y administrativo y persona directora.</p> <p><u>Inicio</u></p> <p>Saludo de bienvenida a cargo de las personas facilitadoras. Breve dinámica de estiramiento corporal o respiración para centrar al grupo.</p> <p>Luego se les explica que se va a participar de la siguiente actividad:</p> <p>Se realiza la actividad llamada “Comunicación a través del tacto”, la cual consiste en dividir al grupo de participantes en dos subgrupos. La persona facilitadora le dará a cada</p>

equipo cinco palabras de canales de comunicación y de estilos de comunicación, y cada grupo debe descifrar esas palabras por medio del tacto. Se hará una fila por grupo viendo hacia la pizarra, quien inicia debe ver la palabra, y escribir la palabra utilizando la espalda como pizarra y el dedo como lápiz. La persona que comienza es la que está de último, y la persona que está de primero, es decir al frente de la pizarra, será la encargada de escribir la palabra descifrada en la pizarra. Ganará el juego el que termine primero las cinco palabras correctas y tenga más aciertos. Por lo tanto, el juego debe ser cronometrado.

Al finalizar, el juego se socializan las siguientes preguntas.

- ¿Qué dificultades tuvieron para interpretar el mensaje?
- ¿Qué sintieron al no poder hablar y depender solo del tacto?
- ¿Qué nos enseña esta experiencia sobre la importancia de la comunicación clara y los diferentes canales?

Palabras a utilizar: correo, comunicación verbal, comunicación escrita, comunicación asertiva, empatía, respeto, escucha activa, tono, objetividad, transparencia.

### Desarrollo

En esta parte, se debe explicar qué son los estilos de comunicación, canales de comunicación, comunicación asertiva, escucha activa, retroalimentación constructiva y resolución efectiva con ejemplos breves.

La información es obtenida en la fundamentación teórica de la presente propuesta, se recomienda realizar una presentación power point o canva, para que exista apreciación visual (se pueden añadir imágenes o videos alusivos al tema).

Se prosigue el taller realizando la siguiente actividad:

Se realiza la actividad llamada “escucha activa para crear mi albatrack”, la cual consiste en que la persona facilitadora le da a cada participante un papel periódico y pilots, para que en el realice un dibujo de un “albatrack”, siguiendo las instrucciones que haya leído la persona tallerista.

### El albatrack

Hace muchos, muchos años, en lo profundo de una selva mágica, vivía un animal del que nadie sabía su forma exacta. Se decía que solo los que escuchaban con mucha atención podían imaginarlo y dibujarlo tal como era.

Este animal tenía algo de todos: era fuerte como un león, ligero como una mariposa y curioso como un gato. Los sabios de la selva dejaron pistas para que, algún día, un grupo de valientes personas pudiera dibujar al misterioso ser con solo escuchar la descripción. Tenía una cabeza redonda, como la de un oso, dos en el lugar normal y uno en la frente, dos orejas largas como las de un conejo, su cuerpo debe ser alargado, como el de una serpiente, dos alas pequeñas, parecidas a las de un murciélago, cuatro patas con seis dedos, su cola es muy especial: tiene forma de espiral, como un caracol. Finalmente, decora su cuerpo con rayas y lunares de diferentes colores.

Al finalizar, los dibujos la persona tallerista vuelve a leer el cuento, para que cada participante escuche activamente para determinar si prestó toda su atención al realizar el dibujo.

Se finaliza, la actividad con una retroalimentación constructiva, la persona facilitadora les hace ver a los participantes que antes de hacer o decir algo tienen que pensar y escuchar activamente, prestar atención a los detalles, por lo tanto, de forma constructiva les solicita a sus participantes, que nuevamente escuchen activamente para corregir errores en el dibujo. Una vez finalizadas las correcciones, se les felicita su trabajo realizado.

### Cierre

Para finalizar, se hace una actividad llamada “Stop”. La persona facilitadora le da un papel a cada participante para que escriba una experiencia que le haya generado un conflicto o estrés, cada uno pone el papel en un perchero (estará puesto antes de la actividad, por la persona facilitadora). El tallerista lee anónimamente cada papel y juntos dirán “stop”, cuando hay que detenerse a pensar antes de hablar y dar una solución a la situación presentada.

Cuando finalicen el ejercicio, se dará un espacio participativo, para que las personas puedan decir que soluciones son las más efectivas para resolver estos problemas o situaciones que generan estrés.

Por último, se despiden y se les agradece la participación.

<b>Recursos:</b>	<b>Responsables:</b>	<b>Evaluación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositores</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ Docentes.</li> </ul> </li> <li>• Material               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fólder, lápiz</li> <li>➤ Computadora</li> <li>➤ Video beam</li> <li>➤ Pilots</li> <li>➤ Perchero</li> <li>➤ Hojas bond y de colores</li> <li>➤ Pizarra</li> <li>➤ Papel periódico</li> <li>➤ Copias</li> <li>➤ Aula, sillas, mesas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comité de apoyo o de convivencia.</li> <li>➤ Equipo interdisciplinario.</li> <li>➤ Otro responsable escogido por la persona directora tanto dentro como fuera de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lista de asistencia.</li> <li>➤ Participación grupal.</li> <li>➤ Evaluación del taller a través de una rubrica de evaluación brindada.</li> </ul>

Elaboración propia: Cortez (2025)

**Tabla 30. Taller 2.**

<b>Taller 2</b>
<p><b>Nombre de la actividad:</b> Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo.</p>
<p><b>Objetivo específico:</b> Proponer estrategias de acciones concretas con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo en la institución educativa estudiada.</p>
<p><b>Meta:</b> Que los docentes conozcan cómo se desarrollan las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo entre toda la comunidad educativa.</p>
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Se realizará un taller dirigido al personal docente y administrativo y persona directora.</p> <p><u>Inicio</u></p> <p>Saludo de bienvenida a cargo de las personas facilitadoras. Breve dinámica de estiramiento corporal o respiración para centrar al grupo.</p> <p>Luego se les explica que se va a participar de la siguiente actividad:</p> <p>Se realiza la actividad llamada “Muro de estereotipos”, consiste en que la docente divide al grupo de participantes en subgrupos de cuatro personas. A cada grupo se le dará una cartulina y pilotes, ya que debe confeccionar un cartel, y en el mismo se debe escribir frases</p>

comunes que juzgan a otros ("Siempre llega tarde", "Ella es muy seria", etc.), queda a creatividad del grupo la realización del cartel. Al finalizar, en grupo, se da un espacio para analizar los efectos de etiquetar a sus compañeros, se vuelven a formar los mismos grupos para reemplazar estas etiquetas con frases empáticas ("Tal vez tuvo un mal día", "Puede que sea tímida").

Por último, se socializan las experiencias de la actividad, se responde y socializa la pregunta: ¿Cómo influyen las etiquetas al adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales?

### Desarrollo

En esta parte, se debe explicar qué son las relaciones interpersonales, como se crea un ambiente de colaboración y como se desarrolla el respeto mutuo, incluyendo ejemplos breves.

La información es obtenida en la fundamentación teórica de la presente propuesta, se recomienda realizar una presentación power point o canva, para que exista apreciación visual (se pueden añadir imágenes o videos alusivos al tema).

Se prosigue el taller realizando la siguiente actividad:

Se realiza la actividad llamada "un dibujo colaborativo", la cual consiste en que la persona facilitadora divide al grupo de participantes, en cinco subgrupos, a cada grupo le brinda una cartulina y un pilot negro el cual tiene amarrado pequeños hilos de lana, para que realicen un dibujo de su centro educativo, utilizando el mismo pilot y trabajando colaborativamente para la realización del dibujo. Cada grupo utiliza la estrategia que más les convenga, se da un tiempo aproximado de 15 minutos para la realización del mismo. Una vez finalizado el dibujo, cada grupo presenta su dibujo formado y explica las principales dificultades a la hora de la elaboración y la importancia del trabajo colaborativo para la ejecución de la presente actividad.

### Cierre

Para finalizar, se hace una actividad llamada “Respeto sí, respeto no”, la cual consiste en que la persona facilitadora divide al grupo de participantes, en cinco subgrupos, a cada grupo le brinda una hoja para completar una tabla con dos columnas:

- Conductas que demuestran respeto en el trabajo
- Conductas que muestran falta de respeto
- Ejemplos:
  - Sí: Escuchar sin interrumpir, saludar, valorar ideas.
  - No: Gritar, interrumpir, hacer chismes, ignorar ideas.

Cada grupo presenta realiza la tabla comparativa y la expone ante los demás. Para finalizar, utilizando ejemplos de las tablas, juntos sintetizan las ideas en un cartel común, utilizando papel periódico y pilots.

Cuando finalice el ejercicio, se dará un espacio participativo, para socializar y responder las siguientes preguntas:

¿Cómo te sentiste al realizar la actividad?

¿Has escuchado las frases de irrespeto en tu clima o ambiente laboral?

¿Cómo crees que influye el respeto mutuo en el desarrollo de las relaciones interpersonales?

Finalmente, el facilitador previamente muestra una cajita decorada, con ella se realiza la actividad final llamada “Nuestro compromiso laboral”. Cada participante escribe en una tarjeta o papel, brindado por la facilitadora, una acción concreta para practicar el respeto diariamente, cada participante hecha el papel en la cajita y reflexiona lo anotado. Se explica que esta actividad puede realizarse al iniciar el día laboral, ya que puede ayudar a mejorar el clima organizacional y genera motivación entre los colaboradores.

Por último, se despiden y se les agradece la participación.

<b>Recursos:</b>	<b>Responsables:</b>	<b>Evaluación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>➤ Expositores</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ Docentes.</li>   <li>• Material</li> <li>➤ Fólder, lápiz</li> <li>➤ Computadora</li> <li>➤ Video beam</li> <li>➤ Pilots</li> <li>➤ Hojas bond y de colores</li> <li>➤ Papel periódico</li> <li>➤ Cartulina</li> <li>➤ Lana</li> <li>➤ Copias</li> <li>➤ Aula, sillas, mesas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comité de apoyo o de convivencia.</li> <li>➤ Equipo interdisciplinario.</li> <li>➤ Otro responsable escogido por la persona directora tanto dentro como fuera de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lista de asistencia.</li> <li>➤ Participación grupal.</li> <li>➤ Evaluación del taller a través de una rubrica de evaluación brindada.</li> </ul>

Elaboración propia: Cortez (2025)

### 7.4.3 Tercera etapa. Evaluación de la propuesta.

**Objetivo:** Desarrollar una valoración de la propuesta ofrecida con estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

**Objetivo específico:** Examinar la percepción del personal docente y administrativo sobre la eficiencia implementada en la aplicación de la propuesta de la institución educativa.

Para la correcta aplicación de la presente propuesta, es importante validar las acciones que se implementaron, elaboraron y aplicaron, ya que esta propuesta trata del diseño de estrategias de mejora, las cuales tienen que utilizarse de forma adaptativa según la necesidad del contexto educativo.

Por lo tanto, se crea una rubrica evaluativa, con preguntas que faciliten el análisis de respuesta, así como su llenado y tabulación, ya que cuando se realizan cuestionarios de este tipo se observa la percepción de los participantes, con respecto a la efectividad de las acciones realizadas y al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, y como esto impacta en su crecimiento tanto personal como profesional.

La presente rubrica evaluativa tiene como principal objetivo recopilar la información necesaria, para determinar si existe eficiencia con respecto a la implementación y aplicación de la propuesta en el centro educativo en estudio.

**Tabla 31. Tabla de evaluación del taller.**

<b>Evaluación de la Comunicación</b>			
<b>Con respecto a la actividad realizada, usted considera que:</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>¿Piensa que la comunicación dentro de la institución ha mejorado desde la implementación del proyecto?</b>			
<b>¿Se realiza el uso de los diferentes canales de comunicación sugeridos para informar al personal de la escuela?</b>			

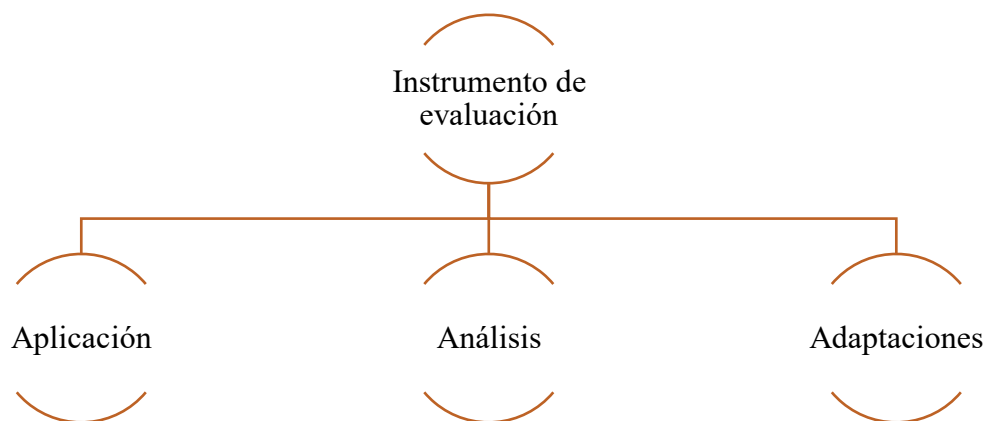
¿La información brindada por medio de este proyecto fue clara y útil?			
¿Desde la implementación del proyecto consideras que tus ideas, comentarios o preocupaciones son tomadas en cuenta?			
¿Existe una participación activa para realizar las actividades sugeridas?			
¿Considera que desde la implementación de este proyecto se utiliza con más frecuencia la comunicación asertiva?			
<b>Evaluación de la cultura organizacional</b>			
<b>Con respecto a la actividad realizada, usted considera que:</b>	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
¿Piensa que la escucha activa dentro de la institución ha mejorado desde la implementación del proyecto?			
¿De qué forma se dan las correcciones o sugerencias?			
¿Se ha utilizado la retroalimentación contractiva sugerida en este proyecto, por parte de la gestión educativa?			
¿Cómo te has sentido, desde la implementación de la retroalimentación constructiva?			

¿Se ha atendido los problemas o necesidades del personal docente y administrativo desde la implementación de este proyecto?			
¿Se utiliza la resolución efectiva sugerida por este proyecto, en el centro educativo?			
¿Cómo te has sentido, desde la implementación de la resolución efectiva?			
<b>Evaluación de las relaciones interpersonales</b>			
<b>Con respecto a la actividad realizada, usted considera que:</b>	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
¿Considera que el personal docente y administrativo ha participado de forma activa y cooperativa durante la ejecución del proyecto?			
¿Desde la implantación de este proyecto considera que ha aumentado la colaboración del recurso humano en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares?			
¿Ha mejorado el clima organizacional y trabajo en equipo desde la implementación del presente proyecto?			
¿Considera que las actividades de cooperación han tenido un impacto			

<b>positivo en la cultura organizacional?</b>			
<b>¿Piensa que el respeto mutuo dentro de la institución ha mejorado desde la implementación del proyecto?</b>			
<b>¿Te has sentido respetado y escuchado últimamente?</b>			
<b>Impacto y Resultados</b>			
<b>Con respecto a la actividad realizada, usted considera que:</b>	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
<b>¿Piensa que este proyecto ha aportado significativamente a la mejora de los aspectos comunicativos y colaborativos dentro de la escuela?</b>			
<b>¿Piensa que ha mejorado la cultura organizacional basada en la escucha activa, comunicación asertiva, retroalimentación constructiva y resolución efectiva de conflictos en la escuela?</b>			
<b>¿Considera que se ha mejorado el fomento y desarrollo de las relaciones interpersonal, con el fin de mantener un ambiente colaborativo y de respeto mutuo entre el recurso humano del centro educativo?</b>			
<b>¿Se logro mostrar un interés en el proyecto?</b>			

A continuación, se detalla los pasos a seguir:

**Figura 10. Distribución de la evaluación de la propuesta implementada**



Elaboración: propia Cortez (2025).

En este apartado se explica que primeramente se va a aplicar la evaluación, es decir, se va a compartir la rúbrica evaluativa a los participantes en un determinado espacio que también estará reflejado en la etapa del cronograma, con el fin de obtener perspectivas del personal docente y administrativo acerca de la efectividad de la propuesta y talleres aplicados, para después de ser analizados, hacerle mejoras al planteamiento de la propuesta.

Seguidamente, una vez realizados y llenados los cuestionarios, se asigna un tiempo determinado para que gestión educativa tabule la información, la analice y pueda generar un informe de los resultados, para así poder desarrollar una retroalimentación dirigida a los participantes.

Para terminar, la gestión educativa debe encargarse de modificar y realizar cambios necesarios para mejorar el clima organizacional, y así poder implementar mejoras constructivas para crear una cultura organizacional basada en la colaboración y en el respeto mutuo.

#### **7.4.4 Cuarta etapa. Retroalimentación de la propuesta.**

**Objetivo:** Confeccionar recomendaciones basadas en los resultados, dirigidas a la mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

**Objetivo específico:** Implementar acciones de seguimiento para comprender la efectividad de la propuesta en la Escuela Salvador Villar Muñoz.

A través de esta propuesta se sugiere, que la gestión educativa de la Escuela Salvador Villar Muñoz promocióne un clima organizacional basado en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva dirigidos al recurso humano, con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

Para finalizar, está retroalimentación tiene como objetivo principal adaptar esta propuesta ya que son basadas con estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano en la Escuela Salvador Villar Muñoz, que harán que mejore su cultura organizacional y se trabaje en un ambiente agradable en el cual se puedan sentir satisfechos al explotar su máximo potencial.

#### **7.4.5 Quinta etapa. Cronograma de la propuesta.**

Se realiza el presente cronograma para la propuesta y su determinada aplicación; esta inicia con la primera etapa de análisis de las necesidades, segunda etapa con las estrategias aplicadas con base en los talleres, la tercera etapa con base a la evaluación de la propuesta y cuarta etapa que es la retroalimentación de la propuesta, la quinta etapa meramente la compone la ejecución a cabalidad de este cronograma.

Tabla 32. Cronograma de la propuesta.

<i>Primera Etapa</i>		
<i>Temática</i>	<i>Fecha</i>	<i>Actividad</i>
<i>Análisis de las Necesidades</i>	4 mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participantes: directora, personal administrativo y docentes de I y II ciclo.</li> <li>➤ Aula: Formación Tecnológica</li> <li>➤ Realización de la reunión.</li> </ul>
<i>Segunda Etapa</i>		
<i>Estrategias aplicadas</i>	12 mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participantes: directora, personal administrativo y docentes de I y II ciclo.</li> <li>➤ Aula: Formación Tecnológica</li> <li>➤ Taller 1.</li> </ul>
	25 mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participantes: directora, personal administrativo y docentes de I y II ciclo.</li> <li>➤ Aula: Formación Tecnológica</li> <li>➤ Taller 2.</li> </ul>
<i>Tercera Etapa</i>		
<i>Evaluación de la propuesta</i>	1 junio	Entrega de la evaluación de los talleres.
<i>Cuarta Etapa</i>		
<i>Retroalimentación</i>	11 de junio	<p>Análisis de los resultados.</p> <p>Planteamiento de posibles cambios y/o recomendaciones.</p>

Elaboración propia: Cortez (2025)

### 7.5 Recomendaciones finales para la aplicación de esta propuesta

El propósito de esta propuesta es proporcionar a la gestión educativa, estrategias de mejora, para el abordaje y fortalecimiento de los factores del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación y promoción del desarrollo humano de la institución en estudio.

De esta forma, también se mejoran los canales y estilos de comunicación interna, promoviendo una cultura organizacional basados en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva. Así como, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

Es indispensable, la realización de reuniones mensuales en donde se tome en cuenta a todo el personal docente y administrativo, en la cual se les tome a todos en cuenta al tener acuerdos, la comunicación debe basarse en el asertividad de forma directa con la dirección. Además, es importante aceptar las observaciones para la mejora de la propuesta institucional, ya que se requiere trabajar en la retroalimentación constructiva y resolución efectiva de todas las partes involucradas.

En los aspectos comunicativos, resulta necesario que los canales por los cuales se comparta la información, sea rápida y clara, primeramente, se recomienda mandar la información por medio del correo institucional de forma escrita y si es posible hecha en circulares, segundo circulares físicas para que el docente firme acuse de recibido, tercero por medio de la comunicación verbal directa y a través del consejo de profesores y como última alternativa el grupo de WhatsApp si fuese el caso.

Para finalizar, es indispensable continuar dándole el seguimiento requerido al fomento de las relaciones interpersonales, para el fomento de un ambiente de colaboración y respeto mutuo, promoviendo una cultura organizacional basados en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva. Por lo tanto, se recomienda poner en práctica lo siguiente:

- Crear medidas de resolución efectivas de conflictos junto a todos los integrantes del centro educativo para que cada día mejore el ambiente laboral.
- Brindar a los docentes y personal administrativo información sobre cómo manejar el estrés y formas de evitar el cansancio laboral.
- Crear redes de apoyo o dar acompañamiento al personal docente y administrativo frente a necesidades o conflictos que se le presenten.

- Facilitar los recursos materiales y humanos necesarios para que los educadores y administrativos no tengan que estar pensando cómo conseguirlos por su propia cuenta.
- Brindar espacios seguros o hacer pausas activas en donde los docentes puedan expresar cómo se sienten y que se les brinde el apoyo tanto emocional como mental para mejorar así su rendimiento.
- Recomendar talleres a los participantes, sobre el fomento de las relaciones interpersonales.
- Recomendar talleres de estrés para mejorar el rendimiento laboral y motivación de los funcionarios.
- Practicar la comunicación asertiva y escucha activa.
- Cuando se realicen correcciones, utilizar la retroalimentación constructiva.
- Crear el diseño de autoevaluación, para que los docentes reflexionen de su desempeño laboral.
- Crear espacios para convivir en donde se motive al personal docente y administrativa trabajar con amor y pasión, con la finalidad de ofrecer una educación de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agudelo Torres, Y. (2019). *Relaciones Interpersonales en la Institución Gran Colombia a través del Desarrollo de la Competencia Comportamental del Docente: Trabajo en Equipo* [Tesis de posgrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. UCC. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ad5ecdb2-7cb4-42da-89e8-6663359e776e/content>
- Álvarez Arias, H. y Gómez Méndez, E. (2019). *Análisis de la gestión institucional para el abordaje de los conflictos internos de los funcionarios en las escuelas Roberto Cantillano Vindas y José Cubero Muñoz del circuito 02 de la Dirección Regional San José Norte* [Tesis para optar el Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, Universidad de Costa Rica]. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/31645323-b264-4542-b28b-80ff6bea82e7/content>
- Anchía Hernández, G. y Díaz Sánchez, R. y Gómez López, Y. y Rojas Rodríguez, N. (2019). *Implementación de las estrategias de gestión para el establecimiento de las relaciones interpersonales favorables en la Escuela Inglaterra y Escuela Cedros, pertenecientes al circuito 03 de la Dirección Regional de San José Norte* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. SIBDI UCR. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/19961>
- Ángel, S. y Ávila, E. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Honoris Causa Revista de Investigación y Desarrollo Científico*, 14(1). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/138>
- Argote Berdugo, D. y Miranda de Iglesias, A. (2019). *Relaciones interpersonales en los docentes estrategias gerenciales en el marco de la dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla*

(ENSDB) [Tesis de Maestría en Educación, Universidad de la Costa].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/225434985.pdf>

Arias Párraga, K. y Wong Valero, B. (2020). La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. *Digital Publisher*, 6 (1), 4-17. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897543.pdf>

Arnaiz Sánchez, P. y Azorín Abellán, C. (2014). Autoevaluación docente para la mejora de los procesos educativos en escuelas que caminan hacia la inclusión. *Revista Colombiana de Educación*, (67), 227-245.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-39162014000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-39162014000200011)

Arnold Cathalifaud, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Cinta de Moebio*, (32), 90-108. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2008000200002>

Baltodano Paniagua, I. y Vargas Sandí, D. (2022). *La cultura institucional y las competencias genéricas interpersonales en el colectivo docente del Colegio Técnico Profesional de Quepos, Puntarenas 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional]. UNA.  
<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/79d601c5-b55c-45f8-9188-0af3710b1699/content>

Benavides, M. y Gómez Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es).

Blanco López, S. y Cerdas Montano, V. y García Martínez, J. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45 (1). <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>

- Bolaños Zul, J. (2015). "Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos" [Tesis para optar el Grado Académico de Licenciatura en pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Bolgeri Escorza, P. y González Arias, M. y Da Silva Vega, G. y Oróstigue Castillo, I. y Rojas Cordes, I. y Santelices Vergara, N. (2022). HABILIDADES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA. *Límite (Arica)*, 17 (9), 1-19. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50652022000100209](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50652022000100209)
- Borbor Balón, C. (2024). Habilidades sociales y relaciones interpersonales en docentes como agentes educativos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 481-498. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882024000100481](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000100481)
- Caballero Velázquez, E. y Cruz Palacios, Y. y Oterom Góngora, Y. La comunicación asertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico. *Luz*, 17(4), 15-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589167642003>
- Calzadilla Vega, G. y Castro Miranda, G. (2021). La comunicación asertiva. una mirada desde la psicología de la educación. *Didáctica y Educación*, 7 (3), p.131-151. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8154371.pdf>
- Carreño Dueñas, J. (2016). CONSENTIMIENTO INFORMADO EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA: UN PROCESO DINÁMICO. *Persona y Bioética*, 20(2), 232-243. <https://doi.org/10.5294/PEBI.2016.20.2.8>
- Chenche García, F. y Llaguno Bajaña, B. y Contreras Cruz, J. y Rivera Silva, L. (2023). Relaciones interpersonales en la convivencia personal. *Revista Científica Mundo de la Investigación y conocimiento*, 7 (1), 372-380. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1961>

- Consejo Superior de Educación. (2016). *Política Educativa*. Ministerio de Educación Pública. <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/planes-institucionales/pol%C3%ADtica%20educativa>
- Contreras Bello, Y., (2011). Organización, planeación y Administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 2(2), 88-103. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751800008.pdf>
- Delgado Saeteros, Z. y Valenzuela Velasco, C. y Portilla Castell, Y. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 73-83. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0208>
- Díaz Narváez, V. y Calzadilla Núñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10>
- Fuentes Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*, (61), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Garbanzo Vargas, G. y Orozco Delgado, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>
- Hanco Gomez, M. y Carpio Maraza, A. y Laura Castillo, Z. y Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682021000300186](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000300186)
- Hernández Mora, T. y Obando Gómez, G. y Pérez Beita, C. y Quesada Elizondo, X. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de

Tarrazú. *Gestión de la educación*, 3 (1), 23-53.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/10630/10027/15479>

Hernández Ortiz, J. y Gomez Torres, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Scielo*, 14 (3), 625-632.  
<https://www.scielo.br/j/ean/a/CPf6TWvNYW5gf3GyRfvBVXJ/?format=pdf&lang=es>

Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodologías de la Investigación 6ª Edición. McGRAW-HILL Education / Interamericana Editore, S.A. DE C.V. Núm. 736. ISBN: 978-1-4562- 2396-0.

Honorato Quintero, F. y Quintero Ramírez, O. y Amador Miranda, D. (2021). Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Provincial. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 16 (3), 731-742. <http://scielo.sld.cu/pdf/rpp/v16n3/1996-2452-rpp-16-03-731.pdf>

Iglesias Segura, C. (2024). Liderazgo participativo de docentes en educación remota. *EPISTEME KOINONIA*, 7(1), 168–185. <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.3729>

Imaicela Vega, R. y Conza Chuquirima, J. y Conza Chuquirima, M. y Jiménez Chuquimarca, K. Cango Alejandro, M. y Vega Lanchi, M. (2025). Estrategias de retroalimentación formativa para potenciar el desempeño escolar. *Revista InveCom*, 5(1), 1-10.  
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2739-00632025000102084](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000102084)

Jiménez, P. (2019). La educación como derecho social, humano y fundamental: principios y perspectivas de la educación moderna. *Revista de Investigações Constitucionais*, 6 (3), p. 669-686.  
<https://www.scielo.br/j/rinc/a/nkCWRxs4YDpvJzcXj8cQJdB/?format=pdf&lang=es>

- Juarez. (2023, 21 de agosto). Clasificación general de las fuentes de información. Universidad de Guadalajara. [Clasificación general de las fuentes de información | Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual](#)
- Koontz (1991). Administración: Una perspectiva global y empresarial. Mc-Graw Hill. [https://scholar.google.co.cr/scholar?q=Koontz+1991+motivación+pdf&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar#d=gs\\_qabs&t=1729480778237&u=%23p%3Dt4b4yXywqqAJ](https://scholar.google.co.cr/scholar?q=Koontz+1991+motivación+pdf&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar#d=gs_qabs&t=1729480778237&u=%23p%3Dt4b4yXywqqAJ)
- León Quispe, K. y Santos Sebrían, A. y Alonzo Yarang, L. (2023). El trabajo colaborativo en la educación. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7 (29), 1423-1437. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v7n29/a28-1423-1437.pdf>
- Losada Crespo, B. y Briz Clariget, M. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho (Universidad Católica Dámaso A. Larrañaga, Facultad de Derecho)*, (29). <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>
- Martínez Lirola, M. (2016). Hacia una resolución efectiva de conflictos en las aulas universitarias: Ejemplos a través del debate cooperativo. *Zona Próxima*, (24), 103-114. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-94442016000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-94442016000100008)
- Medina Vidal, F. y Hernández Gómez, E. y Monsalve Lorente, L. (2015). Medios de comunicación utilizados en los centros educativos para difundir los procesos de innovación docente. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 45-53. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492015000200005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492015000200005&lng=en&tlng=es).
- Molina Villalobos, A. (2023). La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización. *Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, 4 (4), 443-450. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9586432.pdf>

- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es)
- Paniagua Esquivel, C. (2022). Uso de recursos didácticos y tecnologías digitales por parte de personas docentes itinerantes en Costa Rica. *Revista Innovaciones Educativas*, 24(37), 92-105. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v24i37.3619>
- Pérez Campuzano, M. (2023). Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria. *Revista electrónica de investigación educativa*, 25 (16), 1-14. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412023000100116](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412023000100116)
- Pérez de Maldonado, I. y Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>
- Pérez Zamora, F. (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 Twilight* [Tesis de Maestría Profesional en Administración Educativa, Universidad de Costa Rica]. Kerwa UCR. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/1000d016-6027-44ba-b303-db70d3730963/content>
- Programa Estado de la Nación (2021). *Octavo Estado de la Educación (8 ed.)*. San José, Costa Rica: Programa Estado de la Nación. [https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion\\_WEB.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf)
- Quispe Urviola, S. (2021). *Relaciones interpersonales y administración de calidad en docentes de la institución educativa Diego Thomson, Alto Selva Alegre, Arequipa 2019* [Tesis de posgrado, Universidad Alas Peruanas]. UAP. [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/6816/Relaciones\\_Interperson](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/6816/Relaciones_Interperson)

[ales%20y%20administraci%C3%B3n\\_Calidad%20en%20docentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Ramón Pineda, M. y García Longoria Serrano, M. y Olalde Altarejos, A. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Conrado*, 15(67), 135-142. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000200135](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200135)

Redon Pantoja, S. y Angulo Rasco, F. (2024). Breve introducción al estudio de caso. Scielo, 189-206. <https://books.scielo.org/id/qgj2x/pdf/silva-9786556308821-13.pdf>

Retamozo Ávalos, A. y Astocondor Gonzales, C. y Juárez Tamayo, N. y Ramos Cevallos, M. (2024). Perspectivas actuales sobre el estrés y su relación con el desempeño docente: una revisión sistemática. *Mendive. Revista de Educación*, 22(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962024000200021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962024000200021)

Rico Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=413744648005>

Rojas Plasencia, D. y Vilaú Aguiar, Y. y Camejo Puentes, M. (2018). La instrumentación de los métodos empíricos en los investigadores potenciales de las carreras pedagógicas. *Mendive. Revista de Educación*, 16(2), 238-246. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962018000200238&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000200238&lng=es&tlng=es).

Rosales Flores, A. (2017). *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima – 2016* [Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. <https://core.ac.uk/download/pdf/323342228.pdf>

- Salinas Aguirre, M. y Hernández Cueto, J. y Yañez Flore, S. y Solis Perales, S.(2019). Importancia de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo, *Revista de Sociología Contemporánea*, 6 (21), 28-32.  
[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol6num21/Revista\\_de\\_Sociolog%C3%ADa\\_Contempor%C3%A1nea\\_V6\\_N21\\_4.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol6num21/Revista_de_Sociolog%C3%ADa_Contempor%C3%A1nea_V6_N21_4.pdf)
- Sánchez Rizo, O. y Montero Sibaja, R. y Sibaja Venegas, R. (2021). *La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia* [Tesis para optar por el grado de Licenciatura, Universidad Nacional].  
<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/d76efcb8-cca6-4bd0-bf32-b531d255e323/content>
- Segredo Pérez, A. y García Milian, A. y López Puig, P. y Cabrera, P. y Perdomo, V. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Serrano Guillén, C. (2025). Ética, Valores y Empatía: Piezas Claves del Éxito de la Administración de Centros Educativos Costarricenses. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(3), 414–426.  
<https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.945>
- Sierra Villamil. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111-128.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1562/1525>
- Subiela García, J. y Abellón Ruiz, J. y Celdrán Baños, A. y Manzanares Lázaro, J. y Satorres Ramis, B. (2014). La importancia de la Escucha Activa en la intervención Enfermera. *Enfermería Global*, 13(34), 276-292.  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S169561412014000200013&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169561412014000200013&lng=es&tlng=es)

- Torres Valdivieso, S. y Mejía Villa, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 111-133. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>
- Tutivén Ortega, S. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio "31 de Octubre" del cantón Samborondón, provincia del Guayas* [Tesis para optar Maestría en Gerencia Educativa, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6376/1/T2717-MGE-Tutiven-La%20gestion.pdf>
- USAC, EFPEM/PACE y GIZ. (2014). Administración y Legislación Educativa. [https://metodoace.files.wordpress.com/2016/01/modulo-1\\_administracion-y-legislacion-educativa-1.pdf](https://metodoace.files.wordpress.com/2016/01/modulo-1_administracion-y-legislacion-educativa-1.pdf)
- Vera Arias, M. y Mendoza Vega, A. y Beltrán Ayala, L. (2024). Intervención de la motivación docente en el logro de los objetivos de aprendizaje: Percepción de los docentes. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 17(50), 1-20. <https://dx.doi.org/10.35588/yf2bcy02>
- Vílchez Lozano, J. A., (2010). Reseña de "Educación Primaria: Orientaciones y recursos metodológicos para una enseñanza de calidad" de Quintanal, J., Miraflores, E. (Coord.). <https://www.redalyc.org/pdf/567/56717074022.pdf>
- Villasís Keever, M. y Márquez González, H. y Zurita Cruz, J. y Miranda Novales, G. y Escamilla Núñez, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista alergia México*, 65(4), 414-421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>
- Von Hildebrand, D. (2004). La importancia del respeto en la educación. *Educación y Educadores*, (7), 221-228. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400715.pdf>

## ANEXOS

## Anexo 1

Entrevista

N° 1.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
 SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
 MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

---

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL  
 CENTRO EDUCATIVO  
 DE LA ESCUELA SALVADOR VILLAR MUÑOZ**

A continuación, se muestra el instrumento de entrevista, que es importante para el trabajo final de graduación para optar por la titulación de Maestría en Administración Educativa, tiene como principal objetivo conocer la acciones que realiza la gestión administrativa en cuanto a los factores de clima organizacional.

Por lo tanto, se realiza una serie de preguntas, siéntase en la libertad de contestar cada una de ellas.

Así mismo, se procede a explicar que dicha entrevista e información suministrada es de carácter confidencial, con ella se pretende obtener datos exclusivamente para el desarrollo de la presente investigación.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

**I Parte. Información general**

Entrevistado:

1.Nombre completo: \_\_\_\_\_

2. Edad: ( ) 20 a 29 años ( ) 30 a 39 años ( ) 40 a 49 años ( ) 50 años o más

3. Genero: ( ) femenino ( ) masculino

4. Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

5. Formación académica: \_\_\_\_\_

( ) Bachiller

( ) Licenciado

( ) Master

( ) Doctorado

6. Tiempo de servicio de la institución:

( ) 0 a 2 años

( ) 3 a 5 años.

( ) 6 a 10 años.

( ) 11 a 15 años.

( ) Más de 15 años.

7. Área de Formación: \_\_\_\_\_

8. Dirección: \_\_\_\_\_

## **II Parte. Preguntas sobre las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

1. ¿Qué actividades considera esenciales para la motivación de los docentes y personal administrativo?

2. ¿Por qué resulta fundamental la supervisión de los docentes y cómo impacta en el funcionamiento adecuado de la organización?

3. ¿De qué manera considera que la supervisión del recurso humano, puede ser un mecanismo para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

4. \*\*De las siguientes actividades de supervisión, por favor, indique si se llevan a cabo en la gestión supervisora del recurso humano y de qué forma:

- ( ) Medio de rendición de cuentas (evidencia de resultados).
- ( ) Espacio para compartir conocimientos.
- ( ) Mentor como facilitador.
- ( ) Aprendizaje conjunto entre supervisor (director) y colaborador (recurso humano)

5. ¿Cuándo surge un problema o necesidad en el ámbito laboral, la dirección está disponible para abordarlo y acompañar a la persona involucrada? ¿De qué forma?

6. ¿Cómo se crean los espacios para el crecimiento y la mejora profesional de los colaboradores?

7. ¿Cree que el personal se siente involucrado y motivado frente a las distintas actividades extracurriculares que se realizan?

8. ¿Cuáles son los objetivos esperados de las acciones que lleva a cabo para fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales?

9. ¿De qué manera se evalúa y bajo qué criterios se determina el rendimiento laboral?

10. ¿Utiliza algún instrumento o plantilla para realizar la evaluación del desempeño docente? En que consiste.

11. ¿Realiza visitas a las aulas para garantizar el desarrollo de los objetivos y cumplimiento de aspectos relacionados con el proceso de aprendizaje? Que tan periódicamente se realizan.

12. ¿Cómo promueve el liderazgo dentro de la institución educativa?

13. ¿Cómo describe el clima interno u organizacional? ¿Y cuáles las principales características del recurso humano de la institución?

**III Parte. Preguntas sobre las acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

14. ¿Cómo se maneja la comunicación asertiva, cordialidad, el apoyo y la motivación tanto personal como laboral hacia los colaboradores dentro de la institución?

15. ¿Es responsabilidad del personal docente y administrativo conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales?

16. ¿Qué acciones se implementan en la institución para promover una comunicación fluida y efectiva que favorezca el desarrollo de directrices e información clara?

17. ¿De qué manera la gestión administrativa fomenta la motivación, colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo?

18. ¿Qué medios de comunicación promueve la administración para hacer llegar la información al recurso humano?

19. ¿De qué manera la gestión administrativa aborda la resolución de conflictos con el personal docente y administrativo?

20. ¿Cree que el diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la comunicación?

**IV Parte. Preguntas sobre la estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz**

21. ¿Se considera la participación e involucramiento en las actividades emanadas por la administración para el logro de los objetivos institucionales de todo el personal a nivel institucional?

22. ¿Qué medidas toma la gestión del centro educativo para considerar las necesidades e intereses del personal y optimizar su desempeño laboral?
23. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento de logros hacia los colaboradores en el centro educativo?
24. ¿Qué recursos proporciona la institución a los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones?
25. ¿Se toma en cuenta a los miembros del personal para la definición de objetivos y metas institucionales? ¿Se recopila la información necesaria de manera adecuada antes tomar una decisión?
26. ¿Qué valores promueve el centro educativo para fortalecer las relaciones interpersonales?
27. ¿De qué manera se estimula la motivación entre los colaboradores?
28. ¿Cómo aborda la gestión administrativa la conciliación entre los colaboradores?
29. ¿En qué momentos se brindan espacios para la capacitación y el desarrollo, tanto personal como profesional?
30. ¿Existen redes de apoyo institucional disponibles para el personal docente y administrativo?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

---

Grupo focal  
N° 1.

**GUÍA PARA EL GRUPO FOCAL DEL CENTRO EDUCATIVO  
DE LA ESCUELA SALVADOR VILLAR MUÑOZ**

A continuación, se muestra el instrumento el cual es un grupo focal, que es importante para el trabajo final de graduación para optar por la titulación de Maestría en Administración Educativa, tiene como principal objetivo conocer la percepción del personal docente y administrativo en cuanto a los factores relacionados al clima organizacional, así como las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las mismas.

Por lo tanto, se realiza una serie de preguntas, siéntase en la libertad de contestar cada una de ellas.

Así mismo, se procede a explicar que la información suministrada es de carácter confidencial, con ella se pretende obtener datos exclusivamente para el desarrollo de la presente investigación.

**I Parte. Información general**

1.Nombre completo: \_\_\_\_\_

2. Edad: ( ) 20 a 29 años ( )30 a 39 años ( )40 a 49años ( ) 50 años o más

3. Generó: ( ) femenino ( ) masculino

4.Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

5. Formación académica:

( ) Primaria

( ) Conclusión de Estudios de Enseñanza General Básica

( ) Bachiller

( ) Licenciado

( ) Master

( ) Doctorado

6. Tiempo de servicio de la institución:

( ) 0 a 2 años

( ) 3 a 5 años.

( ) 6 a 10 años.

( ) 11 a 15 años.

( ) Más de 15 años.

7. Área de Formación : \_\_\_\_\_

8. Dirección: \_\_\_\_\_

## **II Parte. Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

A continuación, se presenta algunos aspectos de las acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Marque con “si o no” las acciones que a su criterio se implementan en el centro educativo en que usted labora.

<u>Acciones que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales</u>	Criterio (si-no)	Observación
1. ¿Recibe apoyo por parte de la dirección de la escuela cuando enfrenta un inconveniente o necesidad personal? Explique su respuesta.		
2. ¿Cuándo surge un problema o necesidad en el ámbito laboral, la dirección está disponible para abordarlo y acompañar a la persona involucrada? Justifique su respuesta.		

<b>3. Se fomenta el logro de objetivos personales y/o profesionales dentro de la institución. Explique.</b>		
<b>4. ¿Cree que el personal se siente motivado frente a las distintas actividades que se realizan? Justifique su respuesta.</b>		
<b>5. Existen sensaciones de presión o estrés dentro de la organización. Justifique su respuesta.</b>		
<b>6. ¿Qué actividades considera esenciales para la motivación de los docentes y personal administrativo? Justifique su respuesta.</b>		

<b>7. ¿Se valora el esfuerzo invertido en los proyectos institucionales? Justifique su respuesta.</b>		
<b>8. ¿De qué manera se evalúa y bajo qué criterios se determina el rendimiento laboral? Refiérase a su respuesta.</b>		
<b>9. ¿Conoce que tipo de instrumentos se utiliza para evaluar al personal docente y administrativo? Refiérase a su respuesta.</b>		
<b>10. ¿Cómo se siente después de ser evaluado por parte del director? Justifique su respuesta.</b>		

<p><b>11. ¿Cómo describe el clima interno u organizacional? ¿Y cuáles las principales características del recurso humano de la institución? Explique.</b></p>		
<p><b>12. ¿Tiene conocimiento de cómo es el tipo de liderazgo ejecutado por la persona directora? Justifique su respuesta.</b></p>		

### **III Parte. Acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela Salvador Villar Muñoz**

A continuación, se presenta algunos aspectos del proceso de comunicación que realiza la gestión administrativa para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Marque con “si, no a veces” el proceso de comunicación que a su criterio se implementan en el centro educativo en que usted labora.

<u>Acciones que favorecen o limitan la comunicación de las relaciones interpersonales</u>	Criterio (si/no/aveces)	observaciones
13. ¿Qué medios de comunicación promueve la administración para hacer llegar la información al recurso humano?		
14. ¿Qué acciones se implementan en la institución para promover una comunicación fluida y efectiva que favorezca el desarrollo de directrices e información clara? Justifique su respuesta.		
15. ¿Es responsabilidad del personal docente y administrativo conocer y comprender la misión, visión y directrices institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales? Justifique su respuesta.		
16. ¿Cree que el diseño de los espacios físicos y/o el horario del centro educativo tiene un impacto significativo en la		

<p>comunicación? Justifique su respuesta.</p>		
<p>17. Se logra entender e interpretar correctamente los procesos de gestión administrativa. Justifique su respuesta.</p>		
<p>18. ¿Se ofrecen alternativas para la resolución de conflicto entre el personal docente y administrativo? ¿Se da de manera inmediata o tardía? Justifique su respuesta.</p>		
<p>19. ¿Cómo se maneja la comunicación asertiva, cordialidad, el apoyo y la motivación tanto personal como laboral hacia los colaboradores dentro de la institución? Refiérase a su respuesta.</p>		
<p>20. ¿De qué manera la gestión administrativa fomenta la</p>		

<p><b>motivación, colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo? Refiérase a su respuesta.</b></p>		
<p><b>21. ¿Se siente satisfecho con su desempeño laboral? Justifique su respuesta.</b></p>		

#### **IV Parte. Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional de la Escuela Salvador Villar Muñoz**

A continuación, se presenta algunas estrategias aplicadas desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional. Marque con “si-no-a veces” los factores del clima organizacional que a su criterio se implementan en el centro educativo en que usted labora.

<u>Estrategia aplicada desde la gestión educativa, en función de los factores del clima organizacional</u>	Criterio (si/no/aveces)	observación
22. ¿Se considera la participación e involucramiento en las actividades emanadas por la administración para el logro de los objetivos institucionales de todo el personal a nivel institucional? Justifique su respuesta.		
23. ¿Se toma en cuenta a los miembros del personal para la definición de objetivos y metas institucionales? ¿Se recopila la información necesaria de manera adecuada antes tomar una decisión? Justifique su respuesta.		
24. ¿Se ofrecen soluciones parciales que provocan que los problemas antiguos resurjan o incluso generen nuevos problemas? Justifique su respuesta.		
25. ¿Qué recursos proporciona la institución a los colaboradores para facilitar el desempeño de sus funciones? Justifique su respuesta.		

<p><b>26. ¿Qué valores promueve el centro educativo para fortalecer las relaciones interpersonales? Refiérase a su respuesta.</b></p>		
<p><b>27. ¿Cómo aborda la gestión administrativa la conciliación entre los colaboradores? Amplié su respuesta</b></p>		
<p><b>28. Se identifica de qué forma se desarrolla la autoevaluación. Justifique su respuesta.</b></p>		
<p><b>29. ¿En qué momentos se brindan espacios para la capacitación y el desarrollo, tanto personal como profesional? Amplié su respuesta.</b></p>		

<b>30. ¿Existen redes de apoyo institucional disponibles para el personal docente y administrativo? Refiérase a su respuesta.</b>		