

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Trabajo Final de Graduación**

**Análisis de las estrategias de gestión para promover un clima  
organizacional que favorezca el desempeño del personal docente y  
administrativo en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini**

**YENDRY FLORES LOAIZA**

**B32632**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**2025**

## **Dedicatoria**

**A Dios** siempre en primer lugar, por darme la sabiduría de elegir los caminos de la enseñanza-aprendizaje, una de las mejores elecciones que he tenido en mi vida.

**Al profesor Pedro Venegas** por su dedicación, paciencia y apoyo porque fue quien aceptó estar como tutor del proyecto después de dos intentos antes donde realmente pensaba que no podría finalizar este objetivo y su actitud de motivación y perseverancia.

**A mi familia** por estar presentes en este proceso, en especial, a mi hija Kristel, por ser el pilar de motivación para concluir esta etapa, pues la maternidad estuvo en medio de este desarrollo profesional, a mi mamá Milagro Flores Loaiza, que hizo todo lo posible para estar cuidando a mi hija para que yo pudiera trabajar en los últimos detalles de este trabajo, siempre me enseñó el salir adelante a pesar de las circunstancias.

**A las personas que estuvieron involucradas en esta meta** que con buena disposición apoyaron en las etapas de esta investigación y así poder culminarla.

## Agradecimientos

**Profesor Pedro Venegas Jiménez**, por su esfuerzo y motivación para apoyarme en este trabajo final de graduación, por su tiempo y las experiencias que compartimos en las reuniones presenciales que tuvimos en la Facultad.

**Milagro Flores Loaiza**, mi mamá que me impulsó a seguir adelante, a pesar de que yo estaba empezando el proceso de maternidad, fue mi red de apoyo para poder cumplir con la meta que una vez creí perdida.

**Don Marco Antonio Alvarado** y el Tribunal de mi TFG, recuerdo cuando llegué por tercera vez a buscar a alguien que me apoyara como tutor porque un segundo me había indicado no poder continuar y don Marco me ayudó para poder concluir esta etapa.

**Kristel Nazareth Morales Flores**, mi hija, aunque esté bebé, fue mi impulso para terminar esta maestría, a modo de superación personal y una oportunidad para ofrecerle un futuro mejor y acomodar mis tiempos para cumplir con cada una de las responsabilidades que tenía.


**Cynthia Moya Solano**, por estar presente durante el proceso, apoyando todo el proceso de mi Maternidad y así incentivar el objetivo por el cual debía finalizar esta Maestría.

## HOJA DE APROBACIÓN

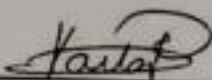
Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aprobado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de **Maestría Profesional en Administración Educativa**.



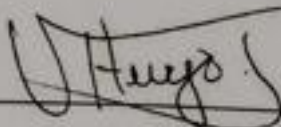
Dr. Juan Antonio Arroyo Valenciano  
Representante de la Decanatura del Sistema de Estudios de Posgrado



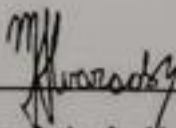
Dr. Pedro Venegas Jiménez  
Profesor Guía



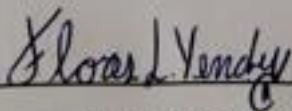
M.A.Ed. Karla Rodríguez Pastor  
Lectora



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado  
Lector



M.A.Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza  
Director del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación



Yendry Flores Loaliza  
Sustentante

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
1.1 Presentación .....	12
1.2 Antecedentes contextuales .....	12
1.3 Justificación del problema por investigar .....	14
1.4 Problema de investigación .....	16
1.5 Objetivos .....	16
1.5.1 Objetivos generales .....	17
1.5.2 Objetivos específicos .....	17
1.6 Referente contextual .....	17
<b>CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>23</b>
2.1 Presentación .....	23
2.2 Estudios nacionales .....	23
2.3 Estudios internacionales .....	29
2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio .....	42
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>45</b>
3.1 Presentación .....	45
3.2 Conceptos teóricos .....	45
3.2.1 Educación .....	45
3.2.2 Administración .....	46
3.2.3 Administración de la educación .....	47
3.2.4 Gestión.....	48
3.2.5 Estrategia de gestión en la administración de centros educativos.....	48
3.3 Clima organizacional ....	50
3.3.1 Comunicación.....	51
3.4.2 Liderazgo .....	51
3.4.3 Motivación .....	52

3.4.4 Reconocimiento y recompensa .....	52
3.4.5 Relaciones interpersonales .....	52
3.4.6 Condiciones de trabajo .....	53
3.4.7 Valores y cultura organizacional .....	53
3.5 Clima organizacional en los centros educativos .....	53
3.5.1 Impacto en el rendimiento académico .....	54
3.5.2 Bienestar del personal .....	54
3.5.3 Colaboración y equipo de trabajo .....	54
3.5.4 Retención y motivación del personal .....	54
3.5.5 Satisfacción de los estudiante y padres.....	55
3.6 Teorías sobre el clima organizacional en centros educativos .....	55
3.7 Gestión Educativa .....	60
3.7.1 Gestión Pedagógica.....	60
3.7.2 Gestión Administrativa .....	60
3.7.3 Gestión Comunitaria .....	60
3.7.4 Gestión de la Calidad .....	61
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>79</b>
4.1 Presentación .....	79
4.2 Enfoque y tipo de investigación .....	79
4.3 Sujetos participantes .....	82
4.4 Técnicas de recopilación de la información .....	83
4.6 Operacionalización de objetivos .....	86
4.7 Alcances y limitaciones .....	88
<b>CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>91</b>
5.1 Presentación .....	91
5.2. Caracterización de la población participante .....	93
5.3. Análisis de los resultados .....	94
5.3.1. Subcategoría 1 Comunicación .....	94
5.3.2. Subcategoría 2 Liderazgo .....	97
5.3.3. Subcategoría 3 Relaciones Interpersonales .....	99
5.3.4. Subcategoría 4 Participación .....	101
5.3.5 Subcategoría 5 Bienestar y Satisfacción .....	102

<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
6. 1. Presentación .....	105
6.2. Conclusiones generales .....	105
<b>CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>108</b>
7.1. Presentación .....	108
7.2 Justificación .....	108
7.3. Objetivos .....	109
7.3.1. Objetivo General .....	109
7.3.2. Objetivos Específicos .....	109
7.4. Fundamentación teórica de la propuesta .....	109
7.5. Desarrollo de la propuesta .....	110
7.6. Sistema de reconocimiento institucional .....	114
7.7 Implementación y Evaluación de la propuesta .....	115
7.9 Plan de acción para la implementación de la propuesta .....	116
<b>ANEXOS .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>132</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, denominado “Análisis de las estrategias de gestión para promover un clima organizacional que favorezca el desempeño del personal docente y administrativo en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini”. Centro Educativo ubicado en Paraíso de Cartago, en el circuito 05, surge de la necesidad de analizar los factores y estrategias que están inmersas en la institución, con el fin de potenciar aquellas que ya están identificadas y las que no, poder implementarlas mediante una propuesta final. Por otra parte, realizar intervenciones que permitan tener hallazgos con la visión de promover un mejor desarrollo en el cuerpo docente y administrativo que están directamente relacionados con la estabilidad de los estudiantes y su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aunado a lo anterior, se utilizó un enfoque de tipo mixto para esta investigación, desarrollando como técnicas de recolección de datos, entre ellas: la entrevista, encuestas, grupos focales y observaciones por parte de la investigadora. Algunas remitidas vía digital, otras en espacios libres que se destinaban para poder obtener mayor especificación y profundización en las respuestas obtenidas; su participación fue totalmente voluntaria, y participando docentes, administrativos y estudiantes.

Posteriormente, se analizan los datos para identificar fortalezas y debilidades relacionadas con las estrategias de gestión y las cinco subcategorías comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación y bienestar- satisfacción, aplicadas desde el mismo enfoque a los sujetos participantes mencionados anteriormente, con la adecuación del vocabulario a la comunidad estudiantil para una mejor comprensión de las preguntas.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución del personal por área de especialización de la escuela Eugenio Corrales Bianchini.	21
Tabla 2	Clima Organizacional: elementos conceptos operacionales.	84
Tabla 3	Estrategias de gestión: elementos conceptuales y operacionales.	85
Tabla 4	Propuesta estratégica: elementos conceptuales y operacionales.	86
Tabla 5	Subcategoría Comunicación, según los docentes y Administrativos. (frecuencia relativa)	93
Tabla 6	Subcategoría Comunicación, según los estudiantes (frecuencia relativa)	93
Tabla 7	Subcategoría Liderazgo, según los docentes y Administrativos. (frecuencia relativa)	95
Tabla 8	Subcategoría Liderazgo, según los estudiantes (frecuencia relativa)	95
Tabla 9	Subcategoría Relaciones Interpersonales según los docentes y administrativos. (frecuencia relativa)	97
Tabla 10	Subcategoría Relaciones Interpersonales según los estudiantes. (frecuencia relativa)	97
Tabla 11	Subcategoría Participación, según los docentes y administrativos. (frecuencia relativa)	99
Tabla 12	Subcategoría Participación, según los estudiantes (frecuencia relativa)	99
Tabla 13	Subcategoría Bienestar y Satisfacción según Los docentes y administrativos. (frecuencia relativa)	101
Tabla 14	Subcategoría Bienestar y Satisfacción, según los estudiantes. (frecuencia relativa)	101

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Escuela Eugenio Corrales Bianchini.	18
Figura 2	Comunicación: La información fluye de manera clara y oportuna, según docentes y administrativos.	94
Figura 3	Comunicación: El estudiante recibe la información del centro educativo y se comprende.	94
Figura 4	Liderazgo: Ambiente de respeto por parte de la dirección para con los profesores y administrativos.	96
Figura 5	Liderazgo: La dirección respeta las decisiones de los estudiantes	96
Figura 6	Relaciones Interpersonales: Ambiente de colaboración entre colegas docentes y administrativos.	98
Figura 7	Relaciones Interpersonales: Ambiente de colaboración Entre toda la comunidad estudiantil.	98
Figura 8	Participación: Participan los docentes y administrativos De la toma de decisiones en el centro educativo.	100
Figura 9	Participación: Los estudiantes consideran que son parte de la toma de decisiones de la institución.	100
Figura 10	Bienestar y Satisfacción: Nivel de satisfacción de los Docentes y administrativos en la institución.	101
Figura 11	Bienestar y Satisfacción: Nivel de satisfacción de los Estudiantes en el centro educativo.	102

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
ACNS	Apoyo Curricular No Significativo.
ACS	Apoyo Curricular Significativo.
DRE	Dirección Regional de Educación.
EECB	Escuela Eugenio Corrales Bianchini.
FEA	Festival Estudiantil de las Artes.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
MEP	Ministerio de Educación Pública.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
UCR	Universidad de Costa Rica.
UNA	Universidad Nacional
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Presentación

En este capítulo se presenta una descripción general del objeto de estudio de este trabajo final de graduación, a partir de estudios previos y antecedentes contextuales, tanto nacionales como internacionales.

En el mismo sentido se lleva a cabo la justificación y relevancia del presente estudio y se formulan las interrogantes correspondientes al problema de investigación, los objetivos generales y específicos y la contextualización de la Escuela Eugenio Corrales Bianchi, centro educativo y objeto de estudio en que se desarrolla el trabajo.

#### 1.2 Antecedentes contextuales del clima organizacional en centros educativos

El clima organizacional en los centros educativos ha sido objeto de creciente interés en el ámbito académico y profesional durante las últimas décadas, al reconocerse su papel crucial en el bienestar del personal docente y administrativo, así como en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Aunque tradicionalmente la gestión escolar se enfocó en aspectos administrativos y curriculares, en años recientes se ha producido una revalorización del ambiente interno de las instituciones como un factor estratégico para el desarrollo humano, la innovación pedagógica y la convivencia escolar. En el pasado, los estudios sobre organizaciones educativas tendían a privilegiar enfoques estructuralistas o normativos, centrados en el cumplimiento de funciones o en el control jerárquico de los procesos. El clima era percibido como un fenómeno

difuso, difícil de medir y secundario frente a otros indicadores como el rendimiento académico o la eficiencia institucional. Sin embargo, el auge de las ciencias del comportamiento, la psicología organizacional y la pedagogía crítica promovió una comprensión más amplia e integral de los factores que influyen en la cultura institucional, incluyendo las percepciones compartidas, la comunicación, el estilo de liderazgo, el reconocimiento profesional y la calidad de las relaciones humanas. En el presente, las investigaciones han demostrado que un clima organizacional positivo está asociado con mayores niveles de motivación docente, menores índices de ausentismo y rotación, mejor desempeño estudiantil y una convivencia más armoniosa, en armonía con la calidad de la educación.

Autores como Murillo y Hernández-Castilla (2011) y Van Dick y Wagner (2002) han señalado que el clima escolar incide directamente en el sentido de pertenencia, la innovación educativa y la resiliencia institucional. Asimismo, organismos internacionales como la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y el Banco Mundial han promovido la evaluación del clima organizacional como una condición necesaria para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a la educación inclusiva y de calidad.

En el contexto costarricense, se han desarrollado algunas investigaciones relevantes en los últimos años, principalmente en tesis de grado y estudios regionales impulsados por el MEP (Ministerio de Educación Pública o las universidades públicas). Estas investigaciones han permitido identificar que

muchos centros educativos enfrentan desafíos persistentes relacionados con la comunicación interna, la participación del personal en la toma de decisiones, la gestión de conflictos y el reconocimiento profesional. Particularmente en zonas fuera del Gran Área Metropolitana, como Paraíso de Cartago, se ha evidenciado una necesidad de fortalecer los espacios de diálogo, liderazgo pedagógico y acompañamiento emocional, tanto para docentes como para personal administrativo.

En este marco, se vuelve indispensable continuar realizando estudios sistemáticos sobre el clima organizacional en contextos escolares específicos. Estos estudios permiten no solo visibilizar las fortalezas y áreas de mejora de cada institución, sino también diseñar intervenciones contextualizadas y sostenibles que fomenten entornos laborales sanos, colaborativos y emocionalmente seguros. Además, aportan evidencia para la toma de decisiones educativas, el diseño de políticas públicas y el fortalecimiento de la cultura institucional, elementos indispensables en la construcción de una educación de calidad para todos.

### **1.3 Justificación del problema por investigar**

El clima organizacional en los centros educativos constituye un factor determinante para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como para el bienestar integral de estudiantes, docentes y personal administrativo.

Los estudios internacionales revisados en el contexto del presente, han evidenciado que un clima organizacional positivo está estrechamente vinculado con mayores niveles de motivación docente, mejores prácticas pedagógicas, disminución de la

conflictividad escolar y aumento del sentido de pertenencia de la comunidad educativa. Sin embargo, en Costa Rica, aunque se cuenta con investigaciones valiosas en ámbitos específicos como la violencia escolar, la satisfacción laboral y el liderazgo, aún persiste la necesidad de profundizar en análisis integrales que articulen estos factores desde una perspectiva contextualizada y contemporánea.

Cabe destacar que la gestión del clima organizacional en centros educativos, como componente de cultura y administración educativa, constituye un imperativo ético y pedagógico para construir centros educativos como espacios seguros, creativos y emocionalmente saludables, donde cada estudiante pueda desarrollar plenamente su potencial y cada docente pueda ejercer su labor con entusiasmo y compromiso.

Al respecto, acorde con los propósitos del presente estudio, resulta fundamental comprender cómo se configura el clima escolar en la EECB (Escuela Eugenio Corrales Bianchi), cuáles elementos lo favorecen y cuáles lo obstaculizan, con el propósito de facilitar acciones de mejoramiento en su desarrollo y propósitos educativos.

El estudio, en sí mismo, es relevante por cuanto ofrece insumos para la toma de decisiones en el centro educativo, en relación, entre otros aspectos, con el fortalecimiento de la convivencia, la innovación y el logro de aprendizajes significativos, y porque contribuye, además, al fomento de buenas prácticas de gestión educativa hacia modelos más participativos, inclusivos y sostenibles.

Esta investigación se justifica, por tanto, en la necesidad de aportar conocimiento actualizado sobre el clima organizacional, representado en la Escuela Eugenio

Corrales Bianchi, como caso de estudio, considerando categorías de análisis como comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación y bienestar y satisfacción de la comunidad. Como resultado del estudio se elabora una propuesta para su implementación como aporte de la investigadora, en calidad de estudiante la Maestría Profesional en Administración Educativa del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, con el propósito de fortalecer los componentes del clima organización del centro educativo en referencia, con efecto en la calidad de la educación, la satisfacción laboral de los docentes, personal administrativo y el aprendizaje de los estudiantes.

#### **1.4 Problema de investigación**

Lo anterior es el génesis de las siguientes interrogantes que guiarán el presente estudio:

- ¿Cuál es la percepción del personal docente, administrativo y estudiantil sobre el clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, del Circuito 05, Dirección Regional de Educación de Cartago, Costa Rica?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión que se promueven en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini para incentivar el clima organizacional y el desarrollo del centro educativo?

#### **1.5 Objetivos de la investigación**

En concordancia con los elementos precedentes, se formulan los objetivos que orientan el presente estudio.

### 1.5.1. Objetivos generales

- Analizar los elementos del clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, del Circuito 05, Dirección Regional de Educación de Cartago, Costa Rica.
- Conocer la percepción del personal docente, administrativo y estudiantil en relación con las estrategias de gestión que se promueven en la escuela Eugenio Corrales Bianchini para promover el clima organizacional.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.
- Determinar las estrategias de gestión aplicadas en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini en atención al desarrollo favorable del clima escolar en el centro educativo.
- Diseñar una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional entre el personal docente, administrativo y estudiantil de la escuela Eugenio Corrales Bianchini.

## 1.6 Referente contextual

La Escuela Eugenio Corrales Bianchini, se ubica en Paraíso, Cartago, en el barrio La Soledad. Es una institución pública, integrado por los niveles de Preescolar y Primaria. Corresponde a la DREC (Dirección Regional de Educación de Cartago), específicamente al Circuito 05 de esta instancia administrativa y técnica del Ministerio de Educación Pública.

Figura 1

Escuela Eugenio Corrales Bianchini, Paraíso (2025)



Dentro de la historia de esta escuela se destaca que en octubre de 1963 un incendio destruyó la única escuela que había en Paraíso de Cartago. Esto motivó la creación de la Escuela Goicoechea N.º 2, inaugurada en marzo de 1965, con un pabellón inicial de 11 aulas y una matrícula de 534 estudiantes, a la cual se agregó un pabellón con cinco aulas en 1966. Actualmente, su matrícula es de 770 estudiantes, la cual es reforzada por sectores como aledaños como La Soledad, San Antonio, INVU (Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo), La Estación, Ciudadela Obreros y Campesinos, Ciudadela Gutiérrez, Llanos de Santa Lucía y Pueblito de Costa Rica.

En 1972, la Comisión de Nomenclatura le asignó el nombre Eugenio Corrales Bianchini, en honor al destacado educador nacido en Paraíso (1892–1967). Posteriormente se crearon un jardín de niños (1976), un aula integrada (1978) y servicios de apoyo en conducta y aprendizaje (1988).

En la década de 1990 (1992–2020), la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, recibió mucho apoyo en dotación de infraestructura y tecnología. Así, en el año 1992 se inauguró el primer laboratorio de informática (en honor a Secundino Berrocal Bravo) y uno nuevo en 2012. Adicionalmente, el primer servicio de terapia de lenguaje inició en 2001, entre 2004 y 2021 se construyó un gimnasio, en 2018 se mejoraron techos y sistema eléctrico, en 2020 se adoptó la educación a distancia, jornadas ampliadas y se añadieron aulas para educación especial y primeros ciclos, además de mejoras administrativas y en comedor.

En el presente año, 2025, precisamente, el 28 de mayo, se inicia la celebración del 60° aniversario con la misa de Acción de Gracias, presentaciones artísticas, invitados especiales, entre ellos: el supervisor regional don Luis Quesada Méndez, el alcalde de Paraíso don Michael Álvarez, ex directores de la institución, directores de escuelas vecinas, los familiares de don Eugenio Corrales Bianchini, la Junta del Patronato Escolar y el personal docente y administrativo actual.

Además, participó el director de la escuela de Música de Paraíso para amenizar la ceremonia, seguidamente una recepción en el gimnasio por parte de la escuela para todos los invitados y colaboradores, donde animó la participante de Nace una estrella, Francini Castillo.

Posteriormente, se planean actividades como bingos, bailes en honor al 60° aniversario, el personal de la institución viste una blusa y un broche con el logo como símbolo de un gran sentimiento por esta festividad.

En concordancia con los elementos previamente referidos, se pueden resaltar las fortalezas de la Escuela Eugenio Corrales Bianchini. Al respecto, se destacan las siguientes fortalezas:

- Infraestructura amplia y diversa, constituida por varios pabellones, gimnasio, comedor, biblioteca, laboratorios y zonas verdes.
- Servicios especializados: aula integrada, terapia de lenguaje, laboratorios (informática) y apoyo para estudiantes con necesidades especiales
- Historia y sentido de identidad: vinculación al legado de Eugenio Corrales Bianchini genera orgullo en la comunidad.
- Participación social activa: presencia de eventos cívicos y solidarios muestra compromiso comunitario.
- Adaptación a contextos modernos: adopción de modalidades virtuales y horarios flexibles desde 2020.

No obstante, también se estacan las siguientes debilidades y retos:

- Falta de datos actualizados: la matrícula precisa, perfil docente y resultados académicos recientes no están disponibles públicamente.
- Gestión tecnológica continua: dados los avances rápidos en educación a distancia y TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), la infraestructura digital puede requerir mejoras constantes.
- Inclusión integral: hay necesidad de fortalecer programas de atención a estudiantes con discapacidad motora, visual o auditiva, además de los servicios ya existentes.

En relación con su misión y valores institucionales, este centro educativo se orienta hacia una educación integral, inclusiva y participativa, lo que se refleja en su fuerte énfasis en:

- Atención a estudiantes con necesidades educativas especiales (retardo mental, problemas de aprendizaje y conducta, terapia de lenguaje).
- Servicios de apoyo como terapia de lenguaje, aula integrada y recursos tecnológicos.
- Enfoque comunitario demostrado por su nombre simbólico y las campañas cívicas y solidarias relacionadas en redes

La misión de la escuela Eugenio Corrales Bianchini se sustenta en los valores organizacionales del Ministerio de Educación Pública y declara que “el MEP es el ente rector que garantiza a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia.”

La visión de la escuela Eugenio Corrales Bianchini es: ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia; orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada.

**Tabla 1****Distribución del personal por área de especialización de la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.**

Área de especialización	Cantidad de colaboradores
Personal administrativo	3
Preescolar	6
Primaria	19
Inglés	3
Educación especial	3
Religión	1
Cómputo	2
Artes plásticas - música	2
Física	1
Bibliotecología	1
Limpieza	6
Comedor	4
Total	51

Nota: Elaboración propia

En el centro educativo existen algunos comités, tales como Evaluación y Apoyo (ACS Adecuación Curricular Significativa –ACNS Adecuación Curricular No Significativa), los cuales son remunerados; mientras que los comités Ecológico, Emergencias, Bandera azul no son reconocidos con remuneración económica. Se destaca el hecho de que la escuela ha mantenido el reconocimiento de Bandera azul y vela por llevar a cabo el proceso de reciclaje, eco bloques, tapas, entre otros.

Adicionalmente, en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini se realizan diversas actividades durante el curso lectivo, entre ellos: los concursos de Oratoria y ortografía, Festival de Inglés, la Feria Científica, el FEA (Festival de Artes) y se celebra con diversas dinámicas la época navideña. Para realizar lo mencionado anteriormente, se establecen comisiones con coordinadores para llevar a cabo cada tarea.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DEL ARTE**

#### **2.1 Presentación**

En este capítulo, se presentan algunos estudios previos al presente Trabajo Final de Graduación, relacionados con el tema de la presente investigación, tanto nacionales como internacionales.

#### **2.2 Estudios Nacionales**

Algunos estudios realizados en Costa Rica ofrecen una visión integral sobre cómo diversos factores influyen en el clima organizacional de los centros educativos en Costa Rica. En este apartado se presentan los siguientes:

En el año 1999, Ramiro Jiménez Rodríguez presenta su tesis de maestría donde se comparan seis factores del clima organizacional en dos colegios seleccionados según su rendimiento académico en las pruebas de bachillerato de 1997. En el estudio participaron 70 sujetos informantes, y se analizaron aspectos como la comunicación, la motivación y la estructura organizacional.

Posteriormente, en el año 2012 se presenta el análisis comparativo del clima organizacional del Liceo de Mata de Plátano y del Colegio Máximo Quesada en relación con factores como el liderazgo, comunicación y motivación. Este estudio realizado con un enfoque cuantitativo y descriptivo, mediante encuestas a docentes. La investigación fue realizada por Karla Mora Zamora, de la UCR (Universidad de Costa Rica), con el objetivo de comparar el clima organizacional en dos instituciones educativas, enfocándose en los factores referidos liderazgo, comunicación y motivación. En el estudio se evidenció que un liderazgo efectivo y una comunicación

clara mejoran la motivación del personal docente, impactando positivamente en el clima organizacional.

En el mismo año, 2012, los investigadores Olger Carmona Ávila, Patricia Flores Villalobos, Warner Gómez Araya, Marcia Navas Alfaro, Moisés Ruiz Gutiérrez y Karem Smith Coto, del Ministerio de Educación Pública, realizaron su estudio relacionado con “El clima institucional como generador de contextos de protección y riesgo frente a las manifestaciones de violencia en centros educativos del Circuito 06 de la DRESJ Dirección Regional de Educación de San José”, mediante un enfoque mixto con diseño de investigación-acción, en siete centros educativos.

Entre sus conclusiones se determina que un clima institucional positivo, con una gestión administrativa proactiva y equipos de apoyo articulados, contribuye a la prevención de la violencia escolar.

La investigación analiza cómo el clima institucional puede generar contextos de protección o riesgo frente a manifestaciones de violencia en centros educativos del Circuito 06 de San José. Se utilizó un método de investigación mixto y se trabajó con siete centros educativos. Se concluye que un contexto hostil propicia hechos de violencia y que la gestión administrativa no siempre promueve acciones efectivas para abordarlos. Se concluye en el estudio que un clima institucional positivo, con una gestión administrativa proactiva y equipos de apoyo articulados, contribuye a la prevención de la violencia escolar.

En el año 2015 se llevó a cabo una *“Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia”* realizada por Alexia

Umaña Alvarado, con el propósito de conocer la percepción de los docentes y administrativos del Colegio respecto al clima organizacional que les afecta, en relación con las variables de: espacio físico, remuneración, capacitación, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, motivación y comunicación.

En este estudio se demostró que estas variables de espacio físico, remuneración, motivación y comunicación, generan satisfacción en el trabajo que se realiza; sin embargo, los temas de manejo de conflicto, relaciones interpersonales y motivación, muestran inconsistencias cuya resolución puede generar un impacto favorecedor en la institución.

Luego, en el año 2017, se realizó un análisis de factores asociados al clima organizacional en las escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro, por parte de Xenia Mairene Arrieta de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, mediante un estudio de caso con enfoque cualitativo, con aplicación de entrevistas y análisis documental. En este estudio se identificaron elementos como la comunicación efectiva y el liderazgo participativo como claves para un clima organizacional positivo.

En el mismo año (2017) Patricia Salas Badilla realizó un Análisis del clima organizacional entre el personal docente y administrativo del centro educativo Tejarcillos de Alajuelita, con un enfoque cuantitativo, mediante aplicación de cuestionarios a docentes y personal administrativo.

En este estudio se concluye que la motivación y el liderazgo educativo son fundamentales para fortalecer un clima organizacional positivo, promoviendo una cultura de cooperación y compromiso.

Luego, en el año 2020 Virginia Cerdas Montano, José Antonio García Martínez y Ericka Lewis Chaves, de la Universidad Nacional, realizaron la investigación “Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses” con el objetivo de explorar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo en centros educativos, fundamentados en una metodología de estudio correlacional con enfoque cuantitativo mediante encuesta a docentes. En el estudio se identificó una correlación significativa entre estilos de liderazgo transformacional y un clima organizacional positivo, destacando la importancia del liderazgo en la gestión educativa.

Posteriormente, en el año 2021, Sandra Blanco López, Norma Virginia Cerdas Montano y José Antonio García Martínez, investigadores del Ministerio de Educación Pública y Universidad Nacional de Costa Rica llevaron a cabo el estudio sobre “Algunos estudios de clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial”,

Este estudio analiza el clima organizacional desde una perspectiva multifactorial en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia. Se utilizó un enfoque cuantitativo con una muestra de 657 docentes de preescolar, primaria y secundaria. Los resultados indican un clima organizacional

adecuado, destacando buenas relaciones con las personas directoras, aunque se identifican áreas de mejora en las relaciones entre pares.

Entre los principales hallazgos del estudio, se percibe un clima organizacional adecuado desde la perspectiva del colectivo docente y se destacan buenas relaciones con las personas directoras. Sin embargo, se identifican puntuaciones inferiores en la relación entre pares, indicando áreas de mejora en las relaciones interpersonales entre docentes.

Se recomienda, al respecto, fortalecer las relaciones interpersonales para fomentar el trabajo colaborativo, aspecto clave en el funcionamiento de los centros educativos y se sugiere prestar atención a la comunicación interna y a la calidad de vida laboral de los docentes para mejorar el clima organizacional.

Otra investigación del año 2021 corresponde al estudio sobre “Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses”, realizado en el año 2021 por Virginia Cerdas Montano, José Antonio García Martínez y Carlos Slater, de la UNA (Universidad Nacional de Costa Rica), examina la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo en centros educativos costarricenses. Al respecto, se destaca la importancia de un liderazgo que promueva el trabajo colaborativo y un ambiente organizacional positivo para mejorar la calidad educativa.

En el año 2022, Kattia Arias Retana llevó a cabo el Análisis de los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las escuelas

Cubujuquí y José Figueres Ferrer, con un enfoque cuantitativo y descriptivo mediante aplicación de cuestionarios a docentes y entrevistas a directores.

Este estudio permitió concluir que la comunicación abierta y el reconocimiento al personal docente son elementos que benefician el clima organizacional, mientras que la falta de recursos y apoyo institucional lo limitan.

### **Conclusiones Generales de los Estudios en Costa Rica:**

1. **Liderazgo efectivo:** El liderazgo transformacional y participativo es clave para la creación de un clima organizacional positivo. Las escuelas con directivos que fomentan la participación y la comunicación abierta tienden a tener un mejor desempeño académico y un ambiente de trabajo más satisfactorio.
2. **Condiciones laborales:** Las condiciones materiales, como infraestructura adecuada y recursos educativos, son fundamentales para mejorar el clima organizacional. Las escuelas con mayores recursos tienden a tener un ambiente más positivo.
3. **Impacto en la motivación y desempeño:** Un buen clima organizacional está directamente relacionado con la motivación de los docentes. La motivación docente, a su vez, influye en el desempeño en el aula y en los resultados académicos de los estudiantes.
4. **Resolución de conflictos:** La gestión adecuada de los conflictos y la promoción de la colaboración entre el personal docente y administrativo son esenciales para mantener un clima organizacional positivo.

## 2.3 Estudios Internacionales

A continuación, se presentan algunos estudios internacionales relevantes sobre clima organizacional en centros educativos de diversas partes del mundo, con un enfoque en cómo este clima influye en el rendimiento académico, la satisfacción de los docentes y el bienestar de la comunidad educativa:

En el año 2012 se llevó a cabo el estudio "School Climate and Academic Achievement: A Meta-Analysis", por parte de los investigadores Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., y Higgins-D'Alessandro, A., en el cual se lleva a cabo un meta-análisis de estudios sobre la relación entre el clima organizacional de las escuelas y los logros académicos de los estudiantes.

Algunos resultados destacados son los siguientes:

- Clima positivo y rendimiento académico: El meta-análisis mostró una relación positiva entre un clima organizacional saludable y el rendimiento académico de los estudiantes. Las escuelas con un clima más seguro, acogedor y colaborativo tendían a obtener mejores resultados en exámenes estandarizados y en otros indicadores de rendimiento.
- Factores clave: Los factores que contribuyen a un clima organizacional positivo incluyen el liderazgo claro, la comunicación abierta, el apoyo emocional a los docentes y el involucramiento de los padres en la comunidad escolar.

- Importancia de la seguridad escolar: Las escuelas que promovían un ambiente seguro y libre de acoso escolar vieron una mejora en el clima organizacional y, por ende, en el rendimiento de los estudiantes.

En el año 2014, McLoughlin, C. realizó el estudio "Teacher Motivation and School Climate in the Caribbean" con el objetivo de analizar cómo el clima organizacional influye en la motivación de los docentes en escuelas del Caribe, con los siguientes resultados:

- Impacto de las relaciones interpersonales: El estudio encontró que las relaciones positivas entre los docentes y los directivos son fundamentales para la creación de un buen clima organizacional. La cooperación, el respeto mutuo y el trabajo en equipo aumentan la motivación y la satisfacción laboral.
- Clima escolar y desempeño académico: Un clima escolar positivo en el que los docentes se sienten apoyados y reconocidos se asocia con un mejor desempeño académico de los estudiantes. Esto se debe a que los docentes motivados están más comprometidos con la enseñanza y con el éxito de sus estudiantes.
- Desafíos específicos del Caribe: El estudio también destacó los desafíos únicos del Caribe, como la falta de recursos y la influencia de factores socioeconómicos, que afectan el clima organizacional. Sin embargo, las escuelas que implementaron medidas para abordar estos desafíos, como programas de formación docente y colaboración, pudieron crear un clima más positivo.

En Brasil, año 2014, A. Costa, analizó el "Clima organizacional en las escuelas de Brasil: factores que afectan el desempeño de los docentes" con el objetivo de investigar los factores que afectan el clima organizacional en las escuelas y cómo este impacta el desempeño de los docentes. Se obtuvo los siguientes resultados:

- Relación con el liderazgo y la toma de decisiones: El estudio encontró que el liderazgo centralizado y autoritario en las escuelas brasileñas generaba un clima organizacional tenso, lo que afectaba la motivación de los docentes. En contraste, las escuelas con liderazgo participativo y democrático mostraron un clima organizacional más positivo y un mayor compromiso de los docentes.
- Bienestar y desarrollo profesional: Se observó que las escuelas que invertían en el bienestar emocional de los docentes y promovían su desarrollo profesional tenían un mejor clima organizacional, lo que redundaba en una mayor calidad educativa.
- Desempeño académico: En las escuelas con un clima organizacional favorable, los estudiantes obtenían mejores resultados académicos debido al mayor compromiso y preparación de los docentes.

Luego, en el 2015, los investigadores Leithwood, K. y Sun, J. examinaron el impacto del clima organizacional y el liderazgo docente en la efectividad de las escuelas en diferentes contextos internacionales, en su estudio "School Climate and Teacher Leadership: A Global Perspective" (2015), con los siguientes resultados en torno al liderazgo distribuido.

El estudio encontró que un liderazgo distribuido, donde los docentes tienen roles activos en la toma de decisiones y en el liderazgo de la escuela, es fundamental para mejorar el clima organizacional, con los siguientes efectos:

- Clima colaborativo: Las escuelas que promovieron un clima de colaboración, donde los docentes compartían buenas prácticas y recursos, lograron resultados educativos más exitosos. La cooperación entre docentes también ayudó a mejorar la moral y el bienestar.
- Impacto positivo en la calidad educativa: Los docentes que trabajaban en un clima organizacional positivo reportaron niveles más altos de satisfacción profesional y un mayor sentido de pertenencia, lo que tuvo un impacto directo en la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes.

Otro estudio en este año (2015) fue realizado en Argentina por L. González al analizar el "Clima organizacional y su influencia en la motivación de los docentes en escuelas de Argentina", En el cual examinó cómo el clima organizacional afecta la motivación y el desempeño de los docentes en las escuelas de este país suramericano. Algunos factores y sus resultados fueron:

- Clima organizacional y motivación: El estudio demostró que un clima organizacional positivo, basado en el reconocimiento, el apoyo entre colegas y la comunicación efectiva, aumentaba la motivación de los docentes.
- Liderazgo transformacional: Se destacó la importancia de un liderazgo transformacional, donde los directivos fomentan el desarrollo profesional y el

compromiso con la misión educativa. Este tipo de liderazgo contribuyó a la mejora del clima organizacional y del desempeño docente.

- Desempeño académico: Los docentes motivados, gracias a un buen clima organizacional, fueron más proactivos en su enseñanza, lo que llevó a una mejora en los resultados académicos de los estudiantes.

Johnson, S. M., y Birkeland, S. E. en el año 2016 realizaron el estudio "The Relationship between School Climate and Teacher Retention: A Study in U.S. Secondary Schools" para investigar la relación entre el clima organizacional y la retención de docentes en las escuelas secundarias de Estados Unidos.

Entre los resultados se encuentran los siguientes:

- Clima organizacional y retención docente: El estudio encontró que un clima organizacional negativo, caracterizado por un bajo apoyo, una mala comunicación y una falta de recursos, estaba relacionado con una mayor tasa de rotación docente. En cambio, un ambiente de trabajo positivo y colaborativo contribuyó a una mayor retención de los docentes.
- Impacto del apoyo administrativo: Las escuelas con un clima organizacional positivo y con directivos que brindaban apoyo y reconocimiento a sus docentes experimentaron menores tasas de rotación y mayores niveles de satisfacción entre el personal.

En este mismo año, Pérez, J (2016), llevó a cabo el estudio "Impacto del clima organizacional en el desempeño docente en escuelas de Colombia" con el propósito de evaluar cómo el clima organizacional afecta el desempeño de los docentes y su

relación con los resultados académicos en las escuelas de ese país. Se alcanzaron los siguientes resultados:

- Condiciones y recursos educativos: El estudio señaló que las escuelas con mejores condiciones de infraestructura y recursos didácticos, como materiales educativos adecuados, tenían un clima organizacional más positivo.
- Relación con el rendimiento estudiantil: El análisis reveló que un clima organizacional favorable estaba asociado con un mayor rendimiento académico de los estudiantes. Los docentes en estos entornos trabajaban con más motivación y compromiso.
- Reconocimiento y desarrollo profesional: Se observó que los docentes que recibían capacitación constante y reconocimiento por su labor mostraban una mayor satisfacción laboral, lo que contribuyó positivamente al desempeño en sus tareas pedagógicas.

En el año 2017, Víctor Pastrana Falcón realizó un estudio en Perú para determinar la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede San Miguel en la ciudad de Lima. Para lograr dicho cometido, se evalúan las cuatro dimensiones del clima. Para tal efecto, se consideraron 4 dimensiones del clima: comunicación, motivación, confianza y participación, y dimensiones del desempeño laboral: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de las funciones y las relaciones interpersonales.

La conclusión general de este estudio es que el estado actual del clima de la institución no es bueno y que existen fallas graves en las cuatro dimensiones que lo conforman, por lo que se recomienda la implementación de círculos de calidad que mejoren la actual situación.

También en el año 2017 se llevó a cabo el estudio sobre "The Role of Organizational Climate in the Effectiveness of Schools in Developing Countries" por parte de los investigadores Mörk, E., y Öberg, C. cuyo propósito fue investigar el impacto del clima organizacional en la efectividad de las escuelas en países en desarrollo.

Se obtuvo los siguientes resultados:

- Recursos limitados: En los países en desarrollo, las escuelas enfrentan limitaciones significativas en términos de recursos, lo que afecta directamente el clima organizacional. Las escuelas con mayores recursos (materiales y humanos) tienden a tener un mejor clima y, por ende, un mayor rendimiento educativo.
- Cultura organizacional: El estudio reveló que la cultura organizacional, entendida como la forma en que los docentes y directivos interactúan y colaboran, influye profundamente en la motivación de los docentes y en los resultados académicos.
- Afrontamiento de desafíos: Las escuelas que desarrollaron estrategias efectivas para afrontar los desafíos, como la formación continua de los docentes y la mejora de las relaciones laborales, mostraron un clima organizacional positivo que favoreció la calidad educativa.

En el mismo año (2017) Víctor Pastrana Falcón realizó un estudio para conocer y determinar la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede San Miguel en la ciudad de Lima, Perú.

Para lograr dicho cometido, se evalúan las cuatro dimensiones del clima organizacional, las cuales comprenden la comunicación, la motivación, la confianza y la participación. Asimismo, se exploran las dimensiones del desempeño laboral, las mismas que son las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de las funciones y las relaciones interpersonales. La investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma empírico-analítico cuantitativo. Tras el análisis estadístico correspondiente, se concluye que el estado actual del clima de la institución no es bueno y que existen fallas graves en las cuatro dimensiones que lo conforman, por lo que se recomienda la implementación de círculos de calidad que mejoren la actual situación.

En otro país latinoamericano, en el año 2017, M. Silva investigó el "Clima organizacional y rendimiento académico en escuelas secundarias de Chile" y analizó la relación entre el clima organizacional, la satisfacción docente y el rendimiento académico en escuelas secundarias de dicho país, con los siguientes resultados:

- Condiciones laborales: El estudio encontró que las condiciones laborales, como los recursos disponibles, la infraestructura escolar y el apoyo administrativo, eran factores determinantes para el clima organizacional. Las

escuelas con mayores recursos materiales y humanos reportaron un clima organizacional más positivo.

- Satisfacción y desempeño docente: Los docentes satisfechos con su entorno de trabajo, particularmente aquellos con acceso a formación continua y apoyo emocional, mostraron un mejor desempeño en sus actividades pedagógicas.
- Impacto en los estudiantes: El estudio evidenció que el clima organizacional también influía directamente en el rendimiento académico de los estudiantes. En aquellas escuelas con un ambiente de trabajo positivo para los docentes, los estudiantes mostraron un mayor rendimiento académico.

Por su parte, en el año 2018, el investigador P. Hallinger analizó "The Organizational Climate in Schools: A Study of the Impact of Leadership on Teacher Motivation and Student Achievement" (El clima organizacional en escuelas: estudio del impacto del liderazgo en la motivación de los docentes y el rendimiento estudiantil) para determinar cómo el clima organizacional influye en la motivación de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes, con un enfoque en el liderazgo. Resultados destacados y variables al respecto son los siguientes:

- Liderazgo Transformacional: El estudio encontró que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el clima organizacional. Los líderes que apoyan la autonomía, fomentan la participación y proveen retroalimentación a los docentes contribuyen a un ambiente de trabajo más positivo.

- Motivación de los docentes: En escuelas con un clima organizacional favorable, los docentes se sienten más motivados y comprometidos. Esto se traduce en una mayor dedicación al desarrollo profesional y en una actitud proactiva hacia la enseñanza.
- Rendimiento de los estudiantes: Se observó que las escuelas con un buen clima organizacional y liderazgo efectivo experimentaron un aumento en el rendimiento académico de los estudiantes. Esto se debe al mayor compromiso de los docentes con los objetivos educativos.

Entre los estudios internacionales también se encuentra el realizado en el año 2018, por Julián Pajuelo Basurto de naturaleza descriptivo correlacional, en relación con el *“Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres”, de Perú, con la finalidad de reconocer la interrelación que existe entre clima organizacional y gestión del desempeño docente y abordar los correctivos en los casos que sean necesarios para así fortalecer el desarrollo de un entorno donde la prioridad apunte hacia el alcance de la visión, misión y objetivos organizacionales. Para tal efecto se aplicó un cuestionario de clima organizacional con el nivel de confiabilidad del 0,869 y un cuestionario de la gestión del desempeño docente, con nivel de confiabilidad del 0,944 (correlación positiva muy alta).*

Dos conclusiones de este estudio son las siguientes:

- Existe un nivel elevado de aceptación del clima organizacional que se vive en el Colegio Honores de San Martín de Porres.

- Existe una relación positiva, entre clima organizacional y desempeño docente. Es decir, el clima organizacional influye directamente en el desempeño docente.

Otro estudio en un país latinoamericano fue realizado en México en el año 2018, por R. Martínez, quien analizó "El Clima Organizacional en escuelas primarias de México", con el objetivo de analizar cómo el clima organizacional influye en el desempeño docente y el rendimiento de los estudiantes en escuelas primarias mexicanas. Se obtuvo los siguientes resultados:

- Relación con la calidad educativa: El estudio reveló que el clima organizacional tiene un impacto directo en la calidad educativa. En las escuelas con un ambiente de trabajo positivo, se observó un mayor compromiso de los docentes, lo que resultó en una mejora en el rendimiento académico de los estudiantes.
- Factores estresantes: Los docentes reportaron que la carga administrativa, la falta de recursos y el poco apoyo de los directivos generaban estrés, afectando negativamente su desempeño.

Liderazgo y motivación: Las escuelas con un liderazgo participativo y democrático experimentaron un clima organizacional más favorable, lo que promovió la motivación de los docentes y mejoró la comunicación dentro de la institución.

Posteriormente, en el año 2019 se llevó a cabo la investigación sobre "The Influence of School Climate on Teacher and Student Outcomes in Urban Schools", por parte de los investigadores Hargreaves, A., y Fullan, M. con el objetivo de evaluar cómo el clima organizacional de las escuelas urbanas influye en los resultados de los docentes y los estudiantes, con los siguientes resultados.

- Condiciones de trabajo: El estudio destacó que las condiciones laborales en las escuelas urbanas, como la infraestructura, los recursos disponibles y el apoyo administrativo, son determinantes para el clima organizacional. Las escuelas con recursos adecuados mostraron un mejor ambiente de trabajo y mayor rendimiento estudiantil.
- Relación con el estrés docente: En las escuelas con un clima organizacional negativo, el estrés docente era más frecuente, lo que afectaba su motivación y desempeño. En cambio, en aquellas con un ambiente positivo, los docentes experimentaron menos estrés y estaban más motivados para innovar en su enseñanza.
- Mejora en el rendimiento estudiantil: Las escuelas con un clima organizacional favorable lograron mejores resultados académicos. Esto se atribuyó a la mayor colaboración entre docentes, el apoyo mutuo y el trabajo conjunto en metas

En este mismo año (2019) se realizó el estudio "El Clima organizacional y su influencia en la satisfacción docente en escuelas públicas de Perú "por parte del investigador H. Ramírez, para determinar cómo el clima organizacional impacta la

satisfacción laboral de los docentes y su relación con la eficacia educativa en las escuelas públicas peruanas. Obtuvo los siguientes resultados:

- Factores de insatisfacción: Los docentes en las escuelas con clima organizacional negativo reportaron insatisfacción debido a la falta de recursos, de apoyo administrativo y a la escasa comunicación entre el personal y la dirección.
- Relación con la efectividad educativa: El estudio mostró que un clima organizacional negativo se traduce en un bajo rendimiento académico, mientras que un ambiente de trabajo positivo mejora la efectividad educativa.
- Impacto del liderazgo: Los directores que promovían la participación de los docentes en la toma de decisiones y ofrecían un liderazgo de apoyo contribuyeron a la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Algunas conclusiones generales de los estudios internacionales de los estudios aquí consignados se resumen en los siguientes párrafos:

1. Liderazgo efectivo: El liderazgo, especialmente el transformacional y distribuido, juega un papel crucial en la creación de un clima organizacional positivo. Los líderes que apoyan la autonomía de los docentes, fomentan la participación y brindan retroalimentación constante logran un ambiente laboral favorable.
2. Condiciones materiales y recursos: Las escuelas que disponen de buenos recursos (infraestructura, materiales didácticos, formación docente) tienen un

clima organizacional más positivo, lo que mejora tanto el bienestar docente como el rendimiento de los estudiantes.

3. Clima colaborativo y comunicativo: La colaboración entre docentes, el trabajo en equipo y la comunicación abierta son factores esenciales para mantener un buen clima organizacional. Las escuelas con estas características tienden a tener un desempeño académico superior.
4. Bienestar docente: Un clima organizacional positivo está relacionado con un mayor bienestar de los docentes, lo que, a su vez, se refleja en un mayor compromiso y satisfacción profesional, lo que favorece el desempeño académico de los estudiantes.
5. Impacto directo en el rendimiento estudiantil: Los estudios coinciden en que un buen clima organizacional tiene un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes, ya que los docentes en estos ambientes laborales tienden a ser más motivados, comprometidos y eficaces en su enseñanza.

En síntesis, los estudios internacionales muestran que un clima organizacional saludable y positivo es fundamental para la calidad educativa. La creación de ambientes de trabajo favorables, con liderazgo adecuado, buenas condiciones laborales y un enfoque en la colaboración, es clave para mejorar tanto el desempeño docente como el rendimiento académico de los estudiantes.

#### **2.4 Aportes teóricos-metodológicos relacionados con el objeto de estudio**

Las investigaciones revisadas se concentran, básicamente, en la relación entre clima organizacional gestión, desempeño docente y gestión educativa. Las

investigaciones nacionales se enfocan en la gestión como la base para liderar y mejorar la labor docente y brindan posibles estrategias para mejorar las relaciones entre el cuerpo docente y administrativo y población estudiantil.

Por otra parte, las investigaciones internacionales acentúan más la relación entre la gestión y el clima organizacional, lo cual enriquece las ideas que se puedan ir desarrollando, en términos metodológicos para la conformación de instrumentos y guías para el trabajo de campo en torno al estudio del presente tema. Así, han surgido ideas para aplicar en esta investigación, el enfoque que, de acuerdo con los objetivos, definir y valorar instrumentos para aplicar y cumplir con los alcances que se formularon al inicio del estudio, tomando en cuenta los referentes contextuales y los diversos escenarios que se vayan presentando en la aplicación de la metodología requerida.

En relación con la naturaleza de las investigaciones, tanto cualitativas como cuantitativas, se aprovecharon las herramientas e instrumentos como la observación, cuestionarios y entrevistas y grupos focales con participación de los diversos sujetos incluidos en los estudios

En las conclusiones obtenidas en todos los estudios, se evidencia como a pesar de ser escuela, colegio o universidad, la relevancia de un buen clima organizacional desde la gestión, ya que promueve la motivación de los colaboradores beneficiando las acciones de cada uno. Sin embargo, permitieron mostrar las áreas de trabajo para corregir el inconformismo que puede surgir después de laborar cierto tiempo o la necesidad de la capacitación constante para tener un equipo de trabajo actualizado y competente con la era en la que se vive.

Conjuntamente, la búsqueda de esa información expone la necesidad desde la gestión de velar por un buen clima organizacional y de ahí, intensificar el desempeño docente y administrativo, con aplicabilidad del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para identificar las fortalezas y oportunidades, extrayendo los factores que acercan al éxito y a lograr las metas de la institución educativa. De otra manera, detectar las debilidades o amenazas que se puedan presentar, pero teniendo estrategias de mejora y de acción ante las posibles circunstancias.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Presentación**

En este capítulo se presentan los conceptos, teorías, enfoques, conceptos que sirven de base para comprender y sustentar el problema de estudio en torno al análisis de la gestión y promoción de clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini de Paraíso, Cartago.

#### **3.2 Conceptos teóricos sustantivos**

En el contexto del presente tema de investigación se presentan los siguientes conceptos, en el ámbito educativo, administrativo, de la administración de la educación y de la gestión, acordes con los objetivos y categorías de análisis orientadores del presente estudio. Estos elementos teóricos iniciales se mencionan de manera breve con el propósito de enmarcar el contexto. Más adelante se incluyen temas más próximos al tema del presente estudio, con todos los detalles requeridos para conformar el marco teórico de la presente investigación.

##### **3.21. Educación**

“La educación es un proceso continuo de construcción de sentido, que permite al ser humano desarrollar sus capacidades, construir conocimiento, transformarse y transformar su entorno social.” (Coll, César, 2008. *Psicología de la educación y práctica educativa: una perspectiva constructivista*).

César Coll aporta una visión constructivista y moderna que integra lo cognitivo, lo afectivo y lo social, destacando el papel activo del estudiante y el contexto cultural en el aprendizaje.

Otros autores relevantes, con obras sobre educación son:

- Paulo Freire (1996): Educación como un acto de liberación y concienciación crítica.
- Delors et al. (1996): Educación centrada en los “cuatro pilares”: aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser.
- Bruner, J. (1997): Educación como proceso cultural, mediante la interacción simbólica y el lenguaje.

### 3.2.2. Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que las personas, trabajando en grupos, logran con eficiencia objetivos específicos.”  
(Koontz & Weihrich, 2012. *Administración: una perspectiva global y empresarial*)

Estos autores abordan la administración desde una perspectiva organizacional y sistémica, que incluye planificación, organización, dirección y control como funciones básicas.

Otros autores relevantes en el ámbito de la administración son:

- Mintzberg, H. (2009): La administración es una práctica basada en la experiencia real, la intuición y el juicio, más que en teorías rígidas.

- Chiavenato, I. (2009): Enfatiza la administración como ciencia social aplicada, centrada en las personas y su productividad dentro de las organizaciones.
- Drucker, P. F. (1999): Pionero en la administración moderna, la define como una disciplina orientada a resultados y responsabilidad social.

### 3.2.3 Administración de la educación

“La administración educativa es el proceso mediante el cual se organizan, dirigen y controlan los recursos humanos, materiales y financieros del sistema educativo para lograr los fines de la educación con eficacia y equidad.” (Vaillant, D., 2013. *Gestión escolar y liderazgo directivo en América Latina*).

Vaillant aporta una visión contemporánea que integra la equidad como principio clave y relaciona la administración con la mejora de la calidad educativa.

Entre otros autores relevantes en esta área de la administración de la educación se encuentran:

- Sánchez, M. (2015): Relaciona la administración educativa con la planificación estratégica, la autonomía institucional y la rendición de cuentas.
- González, F. (2004): Enfatiza la administración como un proceso ético-político que influye en la cultura organizacional escolar.
- Murillo, F. J. (2007): Analiza la administración como generadora de condiciones para el aprendizaje efectivo.

### 3.2.4. Gestión

“La gestión es un proceso dinámico e intencionado que articula recursos, personas y contextos para alcanzar objetivos, promoviendo la mejora continua y la innovación organizacional.” (Carbonell, J., 2001. *La aventura de innovar: el cambio en la escuela*).

Carbonell plantea una visión crítica e innovadora, donde la gestión no es solo operativa, sino pedagógica, ética y contextualizada.

Otros autores relevantes son:

- López Yáñez, J. (2008): Gestión como construcción de sentido organizacional y cultural dentro de los centros educativos.
- Schmelkes, S. (2011): Gestión educativa centrada en la calidad, la equidad y la participación comunitaria.
- Fullan, M. (2002): Define la gestión como motor del cambio escolar, impulsado por liderazgo distribuido y colaboración.

### 3.2.5 Estrategia y gestión en la administración de centros educativos

Comprender los conceptos de estrategia y gestión es fundamental para el análisis y la práctica de la administración de centros educativos. Aunque muchas veces se utilizan de manera indistinta, ambos términos poseen significados, alcances y funciones específicas que conviene diferenciar al momento de formular políticas escolares, diseñar planes de mejora o implementar procesos de transformación institucional.

El concepto de estrategia incluye un conjunto de orientaciones, decisiones y cursos de acción que permiten alcanzar objetivos institucionales a mediano y largo plazo. Mintzberg (1994) señala que la estrategia constituye un patrón que articula metas y acciones en un todo cohesionado. Por su parte, Porter (1996) destaca que la estrategia implica elegir un rumbo y establecer una posición distintiva frente a los desafíos del entorno.

Aplicada al ámbito educativo, la estrategia se aplica en la doctrina organizacional, representada en la definición de la visión, misión, prioridades pedagógicas, líneas de acción institucionales y decisiones que marcan el rumbo del centro educativo. Es la base de instrumentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Estratégico de Centro Educativo (PECE, Venegas, 2019), los planes de mejora, los diagnósticos institucionales y los modelos de intervención.

Estrategia y gestión son conceptos complementarios, pero distintos. Entre sus diferencias principales se encuentran el horizonte temporal, la naturaleza del trabajo y el enfoque. Sin embargo, ambas comparten la finalidad de mejorar el rendimiento institucional, promover la eficiencia y orientar los esfuerzos hacia la calidad educativa. Así, la estrategia define el rumbo institucional, mientras que la gestión articula las acciones que permiten ejecutar dicho rumbo. La estrategia responde al 'qué' y al 'para qué'; la gestión responde al 'cómo' y al 'con qué'.

En un centro educativo, la estrategia se expresa en la definición de metas como fortalecer la convivencia escolar, mejorar el clima organizacional, elevar los aprendizajes o implementar metodologías innovadoras. La gestión, por su parte,

organiza las acciones necesarias para lograrlo: coordinar comisiones, calendarizar actividades, asignar recursos, evaluar avances y ajustar procesos.

Visto así, la estrategia y la gestión representan dos dimensiones esenciales para el funcionamiento de los centros educativos. La primera otorga dirección y propósito; la segunda permite ejecutar, organizar y evaluar las acciones institucionales. Su integración coherente constituye un requisito indispensable para garantizar la calidad educativa, el desarrollo organizacional y la mejora continua.

Por lo tanto, una administración escolar efectiva requiere articular ambos elementos. Una buena estrategia sin gestión adecuada no produce resultados, mientras que una gestión eficiente sin estrategia solo resuelve tareas inmediatas sin generar transformación institucional sostenible.

### **3.3 Clima organizacional**

El clima organizacional en centros educativos se refiere al conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos compartidos por los miembros de la comunidad educativa sobre las condiciones, ambiente o atmósfera en los que trabajan. Los valores, normas, interacciones y prácticas que se viven en el día a día en cada centro educativo constituyen componentes fundamentales de este clima organizacional. Las interacciones de todos los individuos determinan el desarrollo y éxito del centro educativo. El clima organizacional puede ser, en estos términos, positivo o negativo y afecta directamente tanto el bienestar de los miembros de centro escolar (estudiantes, docentes, personal administrativo y de apoyo) como el rendimiento institucional, referido al rendimiento académico como prioritario y a las

demás funciones propias del centro en el contexto de la comunidad y de la región educativa.

En relación con los componentes del clima organizacional, se encuentran los siguientes:

### **3.3.1 Comunicación**

Es la forma en que fluye la información en una organización.

Una buena comunicación en un centro educativo entre director, personal administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia y organismos de apoyo es crucial para el buen funcionamiento de todas las actividades que se llevan a cabo en esta organización. De tal manera, una comunicación clara, abierta y efectiva entre los miembros de la institución contribuye a un clima organizacional positivo.

### **3.3.2 Liderazgo**

El estilo de liderazgo es otro componente sustancial para el éxito organizacional. El estilo de liderazgo adoptado por los directivos tiene una gran influencia sobre el clima organizacional. Un liderazgo participativo, democrático, y motivador generalmente fomenta un ambiente positivo y de colaboración.

En el caso de los centros educativos, los líderes (directores, coordinadores) deben ser modelos de comportamiento, promoviendo una gestión equitativa y un trato respetuoso entre todos los miembros de la comunidad educativa.

### **3.3.3 Motivación**

El nivel de motivación de los empleados está estrechamente relacionado con el clima organizacional. Un personal motivado se siente valorado, comprometido y está dispuesto a trabajar con dedicación.

En las escuelas, los docentes y el personal administrativo necesitan sentir que sus esfuerzos son reconocidos y que tienen oportunidades de crecimiento personal y profesional.

### **3.3.4 Reconocimiento y Recompensa**

El reconocimiento de los logros y el establecimiento de sistemas de recompensas son elementos fundamentales para mantener un clima positivo.

En el entorno educativo, esto puede incluir desde simples agradecimientos hasta premios, incentivos u oportunidades de desarrollo profesional para aquellos que se destacan.

### **3.3.5 Relaciones interpersonales**

Las relaciones entre los miembros de la organización juegan un papel clave en la formación del clima organizacional. Las interacciones respetuosas y colaborativas crean un ambiente saludable.

En una escuela, la cooperación y el respeto mutuo entre docentes, administrativos, estudiantes y padres contribuyen a un clima positivo.

### **3.3.6 Condiciones de trabajo**

Las condiciones físicas y materiales del lugar de trabajo también influyen en el clima organizacional. Un entorno limpio, ordenado y bien equipado favorece el bienestar de los empleados.

En el caso de los centros educativos, contar con infraestructura adecuada, recursos pedagógicos, y un entorno seguro y cómodo para los trabajadores y estudiantes impacta significativamente en el clima de la institución.

### **3.3.7 Valores y cultura organizacional**

Los valores y la cultura que se fomentan en una institución educativa son esenciales para crear un clima organizacional saludable. Un conjunto claro de valores compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa facilita la cohesión y el compromiso.

En las escuelas, valores como el respeto, la equidad, la responsabilidad y la colaboración son clave para promover un buen clima.

## **3.4 Clima organizacional en los centros educativos**

El clima organizacional en los centros educativos tiene una importancia fundamental, ya que incide directamente en varios aspectos esenciales del funcionamiento de la institución. Estos se desatacan a continuación:

### **3.4.1 Impacto en el rendimiento académico**

Un clima organizacional positivo en el centro educativo favorece el rendimiento académico de los estudiantes. Cuando el personal docente se siente motivado, valorado y respaldado, puede trasladar ese compromiso a la enseñanza, lo que mejora los resultados académicos de los alumnos.

### **3.4.2 Bienestar del personal**

Un buen clima laboral contribuye al bienestar físico y emocional de los docentes y del personal administrativo. Los empleados satisfechos son más propensos a estar comprometidos con su trabajo y a tener una actitud positiva frente a los desafíos que puedan surgir.

### **3.4.3 Colaboración y trabajo en equipo**

Un ambiente de trabajo donde predomina la colaboración y la solidaridad facilita la cooperación entre docentes y otros miembros del personal, lo que optimiza la gestión educativa y administrativa. El trabajo en equipo es esencial para el desarrollo de proyectos pedagógicos, actividades extracurriculares y la resolución de problemas.

### **3.4.4 Retención y motivación del personal**

Un clima organizacional saludable ayuda a retener al personal capacitado y experimentado, reduciendo la rotación de personal. Los docentes y administradores

que perciben un clima organizacional positivo tienden a sentirse más comprometidos y permanecen más tiempo en la institución.

### **3.4.5 Satisfacción de los estudiantes y padres**

El clima organizacional también influye en la satisfacción de los estudiantes y padres de familia. Un centro educativo con un ambiente positivo transmite confianza, seguridad y bienestar, lo que impacta en la relación con la comunidad escolar.

En otras palabras, el clima organizacional en los centros educativos es un factor crucial para el éxito tanto del personal como de los estudiantes. Un clima favorable fomenta la cooperación, la motivación y el compromiso, creando una atmósfera que favorece el aprendizaje, el desarrollo y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

### **3.5 Teorías sobre clima organizacional en centros educativos**

El clima organizacional en los centros educativos es el resultado de una combinación de factores, como la motivación, el liderazgo, la cultura, las relaciones interpersonales, el bienestar laboral y la participación en la toma de decisiones, como se ha hecho referencia en párrafos previos.

Las teorías relacionadas con el clima organizacional ofrecen enfoques valiosos sobre cómo se forma y mantiene un clima positivo dentro de una institución educativa, lo cual impacta directamente en el bienestar del personal, el rendimiento académico de los estudiantes, y el éxito global de la institución. Aplicar estas teorías

de manera adecuada puede llevar a un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

Algunas teorías relacionadas con el clima organizacional son las siguientes.

1. - Abraham Maslow propuso la Teoría de las necesidades humanas, donde concibe que los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades, que deben satisfacerse en un orden determinado: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Aplicado al ámbito educativo, entendemos que, en los centros educativos, si las necesidades básicas del personal docente y administrativo no están cubiertas (como la seguridad laboral o las condiciones de trabajo, por ejemplo), no podrán sentirse motivados para contribuir a un clima organizacional positivo. El bienestar del personal influye directamente en su rendimiento y en el ambiente de trabajo. Por el contrario, cuando estas necesidades están cubiertas, los docentes pueden enfocarse en el desarrollo profesional y personal, lo que mejora el clima general de la institución.

2. - La teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg clasifica los factores que afectan la satisfacción laboral en dos categorías: factores de motivación (intrínsecos) y factores de higiene (extrínsecos). Los factores de motivación, como el reconocimiento y la autorrealización, aumentan la satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene, como las condiciones laborales y la seguridad, previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí mismos.

En los centros educativos, los factores de higiene (como un salario justo, condiciones adecuadas de trabajo, estabilidad laboral, etc.) son fundamentales para

evitar insatisfacción. Sin embargo, para mantener un clima organizacional positivo, es necesario implementar factores motivadores, tales como la posibilidad de crecimiento profesional, reconocimiento, y desarrollo de una cultura de trabajo colaborativo entre el personal.

3. - Otra teoría sobre clima organizacional se identifica como la Teoría del Liderazgo transformacional de Bass. Esta teoría, desarrollada por Bernard Bass, sostiene que los líderes transformacionales no solo gestionan, sino que inspiran y motivan a sus seguidores a través de su visión, entusiasmo y carisma. Estos líderes fomentan la innovación, el cambio positivo y la superación personal en sus equipos.

En los centros educativos, los líderes transformacionales pueden tener un impacto profundo en el clima organizacional. Al motivar a los docentes y personal administrativo a compartir una visión común, generar confianza y mantener la moral alta, se puede crear un entorno de trabajo positivo y dinámico. El liderazgo transformacional en una escuela puede fomentar la innovación educativa, mejorar la relación entre docentes y estudiantes, y crear un ambiente de trabajo estimulante y cooperativo.

4. - Por su parte, Douglas McGregor propuso dos enfoques opuestos sobre la gestión del personal En su Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos, necesitan supervisión constante y se motivan solo a través de recompensas y castigos. Mientras. La Teoría Y sostiene que los empleados son inherentemente motivados,

buscan responsabilidad y pueden trabajar de manera autónoma si se les da la oportunidad.

Aplicado a los centros educativos, los directores que adoptan una visión de Teoría Y tienden a fomentar un clima de confianza, participación y autonomía, en el cual el personal docente tiene más libertad para tomar decisiones y participar activamente en la gestión escolar.

En contraposición, la Teoría X puede generar un clima de desconfianza, control y falta de motivación, lo que puede afectar negativamente la moral del personal y el ambiente de trabajo.

5. - Otro enfoque sobre clima organizacional es el de la Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein, quien sostiene que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que son aprendidos y transmitidos dentro de la organización. En este sentido, la cultura puede ser vista como una "personalidad" de la organización.

Aplicado al clima organizacional en centros educativos, la cultura organizacional juega un papel crucial en la creación del clima. Las normas y valores que se promueven (como la cooperación, la inclusión, la equidad, y otros) influyen en las interacciones diarias entre el personal y en la forma en que los docentes interactúan con los estudiantes. Así, Un centro educativo con una cultura de respeto, colaboración y desarrollo profesional tiene mayores probabilidades de mantener un clima organizacional positivo, lo que a su vez impacta en el rendimiento y la satisfacción tanto de docentes como de estudiantes.

6. - Adicionalmente, existe la Teoría de la contingencia de Fiedler. En este enfoque se sugiere que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, sino que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación o contexto. Fiedler destacó que el clima organizacional depende de la relación entre los líderes, sus seguidores y el contexto.

Por tanto, en un centro educativo, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo en función de las características de los docentes, los estudiantes y la comunidad educativa. La capacidad del líder para adaptar su enfoque en función de las circunstancias puede influir significativamente en la creación de un clima organizacional favorable. Por ejemplo, un líder más autoritario puede ser efectivo en tiempos de crisis, mientras que un líder más participativo puede ser más adecuado cuando se busca fomentar la innovación o la colaboración.

En un enfoque más reciente, la Teoría de la Justicia Organizacional sostiene que la percepción de justicia dentro de una organización tiene un impacto significativo en el comportamiento de los empleados. La justicia organizacional se puede dividir en tres dimensiones: justicia distributiva (distribución equitativa de recursos), justicia procedimental (procesos justos y transparentes) y justicia interactiva (trato respetuoso y justo entre las personas).

Aplicado al clima organizacional en centros educativos, si los docentes y el personal administrativo perciben que las decisiones son justas y transparentes, el clima organizacional será más positivo. Las decisiones que se toman de manera equitativa y con la participación del personal contribuyen a un ambiente de confianza

y respeto, lo que mejora tanto la motivación como el rendimiento de todos los miembros de la institución.

### **3.6 Gestión educativa**

Los procesos de gestión en centros educativos abarcan diversos elementos y áreas, tales como la gestión pedagógica, administrativa, comunitaria y de calidad. (Botero, 2009).

#### **3.6.1 Gestión Pedagógica**

Se centra en garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollando y actualizando el currículo académico, y promoviendo metodologías innovadoras que respondan a las necesidades de los estudiantes.

#### **3.6.2 Gestión Administrativa**

Implica la planificación y organización eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, asegurando un entorno propicio para el desarrollo educativo.

#### **3.6.3 Gestión Comunitaria**

Busca fortalecer los lazos entre la institución educativa y la comunidad, promoviendo la participación activa de las familias y otros actores en el proceso educativo.

### **3.6.4 Gestión de Calidad**

Se enfoca en la mejora continua de los procesos educativos mediante la implementación de sistemas de evaluación y seguimiento que permitan medir los resultados y el progreso obtenido.

La Gestión educativa se refiere a la organización y administración de los procesos educativos en un sistema escolar. Esto incluye la planificación curricular, la gestión de recursos humanos y financieros, la supervisión y evaluación del desempeño docente, y la implementación de políticas educativas. La gestión educativa es esencial para garantizar que las escuelas funcionen eficazmente y proporcionen una educación de calidad a los estudiantes.

Se trata, pues, de un proceso integral que abarca la planificación, organización, dirección y evaluación de los recursos y actividades en una institución educativa, con el objetivo de mejorar la calidad del aprendizaje y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

La gestión educativa es el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades que se llevan a cabo en una institución educativa. Esta disciplina se enfoca en el desarrollo de estrategias y prácticas que permitan mejorar la calidad de la educación y el desempeño de los estudiantes. Por tanto, es fundamental para el éxito académico, ya que permite a las instituciones educativas trabajar de manera más eficiente y efectiva, con adecuación de recursos y gestión adecuada de los recursos, así como la

implementación de estrategias pedagógicas innovadoras que pueden mejorar la motivación y el rendimiento de los estudiantes.

En realidad, una buena gestión puede asegurar que los recursos estén distribuidos de manera equitativa y que se atiendan las necesidades de todos los estudiantes, independientemente de su origen social o cultural. Esto tiene un significado profundo, ya que así se garantiza la igualdad de oportunidades en la educación.

Adicionalmente, desde la gestión del centro educativo se pueden implementar sistemas de evaluación rigurosos y con retroalimentación constante a los estudiantes que permite, a su vez, identificar áreas de mejora y tomar medidas para corregir problemas. Es decir, la gestión educativa representa un elemento clave en el éxito académico y el desarrollo integral de la organización educativa. De ahí la importancia de que las instituciones educativas cuenten con líderes y profesionales de la gestión educativa competentes y comprometidos.

Entre las tendencias actuales de la gestión educativa está la dotación de innovación y tecnología al servicio de la educación, como recursos para transformar la forma en que se gestiona la educación. La tecnología se ha convertido en una herramienta esencial para mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión educativa. Por ejemplo, los sistemas de gestión de aprendizaje en línea permiten a los estudiantes acceder a materiales de aprendizaje en cualquier momento y lugar, lo que facilita el aprendizaje autónomo y la colaboración entre los estudiantes.

La tecnología también se utiliza para mejorar la gestión de los recursos educativos. Las herramientas de gestión de datos permiten a los administradores escolares recopilar y analizar información sobre el desempeño de los estudiantes, lo que puede ayudar a identificar las áreas problemáticas y mejorar la calidad de la enseñanza.

Desde la innovación, con implementación de prácticas innovadoras en el aula y en la gestión escolar se puede mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y aumentar su motivación y compromiso con el proceso educativo. Por ejemplo, la implementación de métodos de enseñanza activa, como el aprendizaje basado en proyectos, puede fomentar la creatividad y el pensamiento crítico de los estudiantes.

En otras palabras, la gestión educativa es un proceso crítico para el éxito de cualquier institución educativa, que permite a los líderes educativos tomar decisiones informadas y estratégicas que afectan el éxito de la institución y de sus estudiantes, enfocada en la mejora continua de la calidad de la educación, la eficiencia en la gestión de recursos y la creación de un ambiente educativo seguro y favorable para los estudiantes y el personal. Con una gestión educativa efectiva, se puede lograr una educación de calidad que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo en constante cambio.

No obstante, hay factores externos al centro educativo que afectan la gestión educativa, como es el caso de cambios en la política gubernamental, la tecnología y las tendencias sociales. Para tal efecto, en el contexto de un clima

organizacional, los administradores de la educación deben estar comprometidos con la capacitación continua y la actualización de sus conocimientos y habilidades para mantenerse al día con las últimas tendencias y prácticas efectivas en la gestión educativa.

De acuerdo con los elementos precedentes, se destacan los siguientes enfoques de la gestión educativa:

- Liderazgo pedagógico: Enfatiza la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de un liderazgo transformador que busca alterar las condiciones existentes para mejorar la educación y las prácticas docentes.
- Gestión participativa: Involucra a todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la implementación de acciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes
- Enfoque transformacional: Implica transformar la gestión desarrollada por los directivos, centrando el quehacer de toda la institución educativa en el logro de aprendizajes de los estudiantes, reconociendo los procesos dinámicos de la gestión que implican tensiones entre el contexto normativo y la interacción entre los actores.

### **3.7 Clima organizacional y gestión en centros educativos**

En el contexto del presente estudio se destaca la relación entre la gestión y el clima organizacional en centros educativos, como conceptos estrechamente vinculados, ya que una gestión eficiente influye directamente en el ambiente de trabajo, la

motivación y el desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa. A su vez, una adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades institucionales genera un entorno de colaboración, confianza y bienestar, favoreciendo el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Por otro lado, un clima organizacional positivo facilita la implementación de estrategias de gestión, promoviendo una cultura institucional basada en el respeto, la innovación y el compromiso.

El clima organizacional en los centros educativos es un constructo complejo que influye directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la satisfacción laboral del personal docente y administrativo, así como en el desarrollo integral del estudiantado. Es un elemento central para comprender el funcionamiento y la eficacia de los centros educativos. Según Vallejo et al. (2018), el clima organizacional se define como la percepción colectiva que el personal tiene sobre los procesos, relaciones y normas que configuran el ambiente interno de la institución. Estas percepciones influyen directamente en factores como la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso y la innovación docente (Cohen et al., 2016)

Dentro del ámbito educativo, el clima organizacional se asocia a aspectos como la confianza, la colaboración, la justicia organizacional y la calidad de la comunicación interna. Hoy, Smith y Sweetland (2013) destacan que un clima positivo contribuye no solo a mejores condiciones laborales para el profesorado, sino también a un aprendizaje más efectivo y significativo para el estudiantado.

En cuanto a la gestión educativa, autores como Murillo y Krichesky (2015) explican que esta no se limita a funciones administrativas, sino que comprende el liderazgo pedagógico, la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje y el fomento de una cultura de mejora continua. De hecho, Leithwood et al. (2020) sostienen que los líderes escolares que practican un liderazgo distribuido, basado en la confianza y la participación, logran consolidar climas organizacionales más abiertos e innovadores.

El vínculo entre clima y gestión es estrecho: una gestión democrática, participativa y centrada en las personas tiende a generar climas más favorables (Fernández-Díaz et al., 2017). Por el contrario, estilos de dirección autoritarios o altamente burocráticos suelen derivar en climas tensos, con baja cohesión y resistencia al cambio (Day et al., 2016).

En este sentido, los modelos contemporáneos, como el de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (DuFour et al., 2016), han demostrado que la colaboración sistemática entre docentes, orientada a la reflexión y al análisis de evidencias, impacta positivamente tanto en el clima organizacional como en los resultados educativos.

En los centros educativos, el clima organizacional y la gestión educativa están íntimamente relacionados: la manera en que se ejerce el liderazgo, se organiza el trabajo y se facilita la participación determina en gran medida la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa sobre su centro. Comprender y fortalecer esta relación constituye una estrategia esencial para lograr instituciones

más humanas, inclusivas y orientadas a la calidad. De acuerdo con Chiavenato (2009), el clima organizacional puede definirse como el “ambiente interno existente entre los miembros de una organización y que está estrechamente relacionado con el grado de motivación y satisfacción de sus integrantes”. En el ámbito educativo, este ambiente se configura a partir de las percepciones compartidas de normas, valores, estilos de liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

Desde 1967 Likert identificó diferentes sistemas de gestión y su relación con el clima organizacional, destacando que los centros con estilos de dirección más participativos tienden a generar climas más positivos, caracterizados por la cooperación, el compromiso y la creatividad. En esta línea, Torres (1994) señala que un clima organizacional favorable favorece el sentido de pertenencia, mejora el desempeño docente y reduce los conflictos internos, repercutiendo directamente en los resultados académicos.

Por su parte, el concepto de gestión educativa hace referencia al conjunto de procesos, acciones y decisiones que orientan y articulan los recursos humanos, materiales y pedagógicos para el logro de los fines educativos. Según Gairín (1996), la gestión en centros educativos implica planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación, siempre con el propósito de generar condiciones óptimas para el aprendizaje.

El vínculo entre clima organizacional y gestión ha sido ampliamente estudiado. Así, por ejemplo, Bolívar (1999) destaca que la calidad de la gestión escolar incide directamente en el clima organizacional: líderes escolares democráticos y

colaborativos fomentan espacios más inclusivos, abiertos a la innovación y a la participación activa del profesorado. A su vez, Hargreaves (1994) enfatiza la importancia de la “cultura colaborativa” como pilar de un clima positivo, en contraposición a climas competitivos o burocráticos que generan resistencia al cambio.

Además, el modelo de escuela como comunidad profesional de aprendizaje (DuFour & Eaker, 1998) subraya que una gestión eficaz fomenta la construcción de relaciones de confianza, la reflexión colectiva y la mejora continua, configurando un clima organizacional que favorece el bienestar docente y el éxito educativo.

Los investigadores Rodríguez-Mantilla y Fernández-Díaz (2017) resaltan que trabajar en el fortalecimiento del clima organizacional implica promover la equidad, el respeto, el apoyo mutuo y la claridad en las metas institucionales, lo que favorece el bienestar docente y el compromiso colectivo con la mejora escolar.

En resumen, la gestión escolar y el clima organizacional son dimensiones interdependientes: una gestión participativa, centrada en el desarrollo profesional docente y en el liderazgo compartido, construye climas positivos que, a su vez, potencian la calidad educativa y el sentido de pertenencia de toda la comunidad escolar.

### **3.7.1 Relación entre la Gestión y el Clima Organizacional en Centros Educativos**

La gestión educativa y el clima organizacional están estrechamente vinculados, ya que una gestión eficiente influye directamente en el ambiente de trabajo, la motivación y el desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa. Una adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades

institucionales genera un entorno de colaboración, confianza y bienestar, favoreciendo el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Por otro lado, un clima organizacional positivo facilita la implementación de estrategias de gestión, promoviendo una cultura institucional basada en el respeto, la innovación y el compromiso.

### **La importancia de analizar las principales teorías de clima organizacional en centros educativos**

El clima organizacional constituye un elemento esencial para comprender y mejorar el funcionamiento de los centros educativos. Este concepto hace referencia al conjunto de percepciones, actitudes y valores compartidos por los miembros de una institución sobre su ambiente laboral, lo que influye directamente en la calidad de los procesos educativos y en el bienestar de la comunidad escolar (Robbins & Judge, 2019). Analizar las principales teorías de clima organizacional en contextos educativos permite identificar factores que inciden en la motivación, el compromiso y el desempeño de docentes, estudiantes y personal administrativo, generando así condiciones propicias para el aprendizaje significativo y la innovación pedagógica.

### **Fundamentación teórica del clima organizacional**

El estudio del clima organizacional tiene sus raíces en la psicología organizacional y en teorías que describen cómo las percepciones colectivas influyen en la conducta de las personas dentro de las instituciones. Lewin, Lippitt y White (1939) fueron pioneros al demostrar que los estilos de liderazgo y la estructura del grupo afectan el comportamiento y las actitudes de los miembros. Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) desarrollaron un modelo multidimensional que vincula variables como la estructura, la responsabilidad y la calidez con los resultados organizativos.

En el ámbito educativo, estos enfoques han sido adaptados para comprender cómo el liderazgo escolar, la comunicación y las relaciones interpersonales configuran ambientes de trabajo y aprendizaje (Hoy & Miskel, 2013). Según este enfoque, el

clima organizacional no es un constructo estático, sino un fenómeno dinámico que refleja la cultura institucional y sus procesos de gestión.

## 7.2 Importancia de analizar las teorías en centros educativos

Analizar las principales teorías de clima organizacional en centros educativos resulta crucial por varias razones:

1. **Mejora del desempeño docente y estudiantil.** Diversos estudios han mostrado que un clima escolar positivo se asocia con mayor satisfacción laboral, menor rotación de personal y mejores resultados académicos (Cohen et al., 2009). Comprender las teorías existentes facilita diseñar intervenciones para fortalecer la motivación y el compromiso de los actores educativos.
2. **Fortalecimiento del liderazgo y la gestión escolar.** Las teorías de clima organizacional brindan herramientas para que los directores y supervisores ejerzan un liderazgo transformacional y participativo, capaz de promover una cultura de colaboración y confianza (Leithwood et al., 2020).
3. **Atención al bienestar y la salud psicosocial.** Un análisis riguroso del clima permite identificar factores de riesgo relacionados con el estrés laboral y el desgaste profesional docente, ofreciendo bases para políticas preventivas y programas de apoyo (Maslach & Leiter, 2016).
4. **Promoción de la equidad y la inclusión.** Un clima organizacional favorable contribuye a crear ambientes seguros y respetuosos para todos los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo valores como la empatía, la justicia y la cooperación (UNESCO, 2021).

La integración de modelos teóricos —como el de Litwin y Stringer (1968), el de Hoy y Tarter (1997) sobre clima escolar abierto/cerrado y el enfoque de liderazgo distribuido de Spillane (2006)— ofrece a los centros educativos un marco para diagnosticar su clima y planificar estrategias de mejora. Estas teorías permiten operacionalizar dimensiones como comunicación,

relaciones interpersonales, participación, liderazgo y satisfacción laboral, que son claves para un ambiente educativo saludable (Valencia et al., 2020).

En consecuencia, el análisis sistemático de las teorías de clima organizacional no solo tiene un valor académico, sino también práctico, al orientar políticas y prácticas que impactan directamente en la calidad educativa y en el desarrollo integral de la comunidad escolar.

Analizar las principales teorías de clima organizacional en centros educativos es un paso fundamental para comprender cómo las dinámicas internas y las percepciones colectivas influyen en la calidad del proceso educativo. Este análisis ofrece a gestores, docentes y responsables de políticas educativas una base científica para diseñar estrategias de mejora que promuevan el bienestar, la motivación y el aprendizaje significativo en la comunidad educativa.

El clima organizacional en los centros educativos no solo depende de las condiciones externas, sino también de cómo se gestionan los aspectos internos relacionados con los distintos factores propios de la cultura organizacional. Para tal efecto, a manera de complemento a los referentes teóricos presentados previamente, se presenta una síntesis de alguna de las teorías del clima organizacional, su aplicación al enfoque del clima organizacional y su vinculación específica con los centros educativos:

#### 1. Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow

- **Resumen:** Esta teoría, propuesta por Abraham Maslow, sugiere que los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades, que deben satisfacerse en un orden determinado: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.
- **Aplicación al clima organizacional:**
  - o En los centros educativos, si las necesidades básicas del personal docente y administrativo no están cubiertas (como la seguridad laboral o las condiciones de

trabajo), no podrán sentirse motivados para contribuir a un clima organizacional positivo. El bienestar del personal influye directamente en su rendimiento y en el ambiente de trabajo.

o Cuando estas necesidades están cubiertas, los docentes pueden enfocarse en el desarrollo profesional y personal, lo que mejora el clima general de la institución.

## 2. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

- Resumen: Herzberg clasifica los factores que afectan la satisfacción laboral en dos categorías: factores de motivación (intrínsecos) y factores de higiene (extrínsecos). Los factores de motivación, como el reconocimiento y la autorrealización, aumentan la satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene, como las condiciones laborales y la seguridad, previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí mismos.

- Aplicación al clima organizacional:

o En los centros educativos, los factores de higiene (como un salario justo, condiciones adecuadas de trabajo, estabilidad laboral, etc.) son fundamentales para evitar insatisfacción. Sin embargo, para mantener un clima organizacional positivo, es necesario implementar factores motivadores, tales como la posibilidad de crecimiento profesional, reconocimiento, y desarrollo de una cultura de trabajo colaborativo entre el personal.

## 3. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass

- Resumen: Esta teoría, desarrollada por Bernard Bass, sostiene que los líderes transformacionales no solo gestionan, sino que inspiran y motivan a sus seguidores a través de su visión, entusiasmo y carisma. Estos líderes fomentan la innovación, el cambio positivo y la superación personal en sus equipos.

- Aplicación al clima organizacional:
  - o En los centros educativos, los líderes transformacionales pueden tener un impacto profundo en el clima organizacional. Al motivar a los docentes y personal administrativo a compartir una visión común, generar confianza y mantener la moral alta, se puede crear un entorno de trabajo positivo y dinámico. El liderazgo transformacional en una escuela puede fomentar la innovación educativa, mejorar la relación entre docentes y estudiantes, y crear un ambiente de trabajo estimulante y cooperativo.

#### 4. Teoría X y Teoría Y de McGregor

- Resumen: Douglas McGregor propuso dos enfoques opuestos sobre la gestión del personal:
  - o Teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos, necesitan supervisión constante y se motivan solo a través de recompensas y castigos.
  - o Teoría Y sostiene que los empleados son inherentemente motivados, buscan responsabilidad y pueden trabajar de manera autónoma si se les da la oportunidad.
- Aplicación al clima organizacional:
  - o En los centros educativos, los directores que adoptan una visión de Teoría Y tienden a fomentar un clima de confianza, participación y autonomía, en el cual el personal docente tiene más libertad para tomar decisiones y participar activamente en la gestión escolar.
  - o La Teoría X puede generar un clima de desconfianza, control y falta de motivación, lo que puede afectar negativamente la moral del personal y el ambiente de trabajo.

#### 5. Teoría de la Cultura Organizacional de Schein

- Resumen: Edgar Schein sostiene que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que son aprendidos y transmitidos dentro de la organización. La cultura puede ser vista como una "personalidad" de la organización.

- Aplicación al clima organizacional:

En los centros educativos, la cultura organizacional juega un papel crucial en la creación del clima. Las normas y valores que se promueven (como la cooperación, la inclusión, la equidad, etc.) influyen en las interacciones diarias entre el personal y en la forma en que los docentes interactúan con los estudiantes.

Un centro educativo con una cultura de respeto, colaboración y desarrollo profesional tiene mayores probabilidades de mantener un clima organizacional positivo, lo que a su vez impacta en el rendimiento y la satisfacción tanto de docentes como de estudiantes.

## 6. Teoría de la Contingencia de Fiedler

- Resumen: La teoría de la contingencia de Fiedler sugiere que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, sino que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación o contexto. Fiedler destacó que el clima organizacional depende de la relación entre los líderes, sus seguidores y el contexto.

- Aplicación al clima organizacional:

- o En un centro educativo, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo en función de las características de los docentes, los estudiantes y la comunidad educativa. La capacidad del líder para adaptar su enfoque en función de las circunstancias puede influir significativamente en la creación de un clima organizacional favorable.

o Por ejemplo, un líder más autoritario puede ser efectivo en tiempos de crisis, mientras que un líder más participativo puede ser más adecuado cuando se busca fomentar la innovación o la colaboración.

## 7. Teoría de la Justicia Organizacional

- Resumen: Esta teoría sostiene que la percepción de justicia dentro de una organización tiene un impacto significativo en el comportamiento de los empleados. La justicia organizacional se puede dividir en tres dimensiones: justicia distributiva (distribución equitativa de recursos), justicia procedimental (procesos justos y transparentes) y justicia interactiva (trato respetuoso y justo entre las personas).

- Aplicación al clima organizacional:

o En los centros educativos, si los docentes y el personal administrativo perciben que las decisiones son justas y transparentes, el clima organizacional será más positivo. Las decisiones que se toman de manera equitativa y con la participación del personal contribuyen a un ambiente de confianza y respeto, lo que mejora tanto la motivación como el rendimiento de todos los miembros de la institución.

El clima organizacional en los centros educativos es el resultado de una combinación de factores, como la motivación, el liderazgo, la cultura, las relaciones interpersonales, y la percepción de justicia. Las teorías mencionadas ofrecen enfoques valiosos sobre cómo se forma y mantiene un clima positivo dentro de una institución educativa, lo cual impacta directamente en el bienestar del personal, el rendimiento académico de los estudiantes, y el éxito global de la institución. Aplicar estas teorías de manera adecuada puede llevar a un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

El clima organizacional en los centros educativos constituye un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales y para el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar. Diversos autores coinciden en que un clima

positivo se asocia con mayor motivación docente, mejora en los aprendizajes del estudiantado y fortalecimiento de la cultura institucional (Hoy & Miskel, 2013; Robbins & Judge, 2019). La presente sección se enfoca en cinco subcategorías clave —comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación y bienestar— para justificar la propuesta de intervención en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, sustentando su relevancia desde la teoría y la investigación.

## 1. Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten mensajes, significados y valores entre los miembros de la organización (Robbins & Judge, 2019). En contextos educativos, constituye la columna vertebral que articula las relaciones entre docentes, estudiantes, personal administrativo y familias (García & Fernández, 2020). Un sistema de comunicación claro, bidireccional y transparente contribuye a la coordinación de esfuerzos, evita conflictos y promueve la confianza.

Estudios recientes muestran que una comunicación abierta y asertiva en los centros escolares mejora el clima organizacional, incrementa la satisfacción laboral y facilita la implementación de proyectos educativos (Valencia et al., 2020). Así, el fortalecimiento de los canales formales e informales de comunicación en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini se convierte en un pilar esencial para la efectividad de la intervención propuesta.

## 2. Liderazgo

El liderazgo escolar influye de manera decisiva en la creación de un clima organizacional saludable. Leithwood, Harris y Hopkins (2020) sostienen que los líderes educativos eficaces ejercen un liderazgo transformacional y distribuido, orientado a movilizar la energía colectiva para mejorar los aprendizajes y fortalecer la cultura institucional.

En el contexto costarricense, el liderazgo del director o directora se concibe como el motor que guía la planificación estratégica, la toma de decisiones y el

acompañamiento pedagógico del personal docente (MEP, 2017). La adopción de prácticas de liderazgo participativo y ético en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini no solo incrementará la confianza en la gestión directiva, sino que también favorecerá la cohesión del equipo y la sostenibilidad de los cambios propuestos.

### 3. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el ámbito educativo implican la calidad de los vínculos entre docentes, estudiantes, personal administrativo y familias. Según Cohen et al. (2009), las interacciones respetuosas y colaborativas son predictores de un clima escolar positivo y de mejores resultados académicos.

En términos organizacionales, estas relaciones se construyen sobre la base de la empatía, la cooperación y la resolución pacífica de conflictos (Maslach & Leiter, 2016). Fomentar un clima que promueva relaciones interpersonales saludables en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini es fundamental para incrementar la satisfacción laboral del personal, reducir tensiones y fortalecer el sentido de pertenencia.

### 4. Participación

La participación se refiere al grado en que los miembros de la organización intervienen en la toma de decisiones, la planificación y la ejecución de actividades (Hoy & Tarter, 1997). En los centros educativos, una participación efectiva favorece la apropiación de los proyectos institucionales, la corresponsabilidad y el desarrollo del liderazgo docente (Spillane, 2006).

Diversas investigaciones demuestran que los procesos participativos generan un clima de confianza y fortalecen el compromiso organizacional, lo que resulta esencial para el éxito de las intervenciones (Valencia et al., 2020). En la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, potenciar espacios de participación activa del personal docente y administrativo será un elemento clave para la sostenibilidad del proyecto de mejora del clima organizacional.

## 5. Bienestar y satisfacción de la comunidad educativa

El bienestar en el trabajo se entiende como el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles para afrontarlas, y está directamente vinculado con la salud psicosocial y la motivación del personal (Maslach & Leiter, 2016). En el contexto educativo, un clima que promueva el bienestar impacta en la reducción del ausentismo, el aumento de la productividad y la calidad de la enseñanza (UNESCO, 2021).

Asimismo, la satisfacción de la comunidad educativa es un indicador crítico del éxito institucional. Programas de apoyo emocional, reconocimiento del trabajo docente y estrategias de autocuidado son prácticas recomendadas para mejorar este aspecto (Jennings & Greenberg, 2009). Implementar acciones para elevar el bienestar en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini contribuirá a consolidar una cultura organizacional positiva y resiliente.

Las subcategorías analizadas —comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación y bienestar— representan dimensiones interdependientes del clima organizacional escolar. Su fortalecimiento, fundamentado en teorías y evidencias empíricas, justifica la pertinencia y la necesidad de una propuesta de intervención en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini. Atender estas dimensiones no solo permitirá mejorar el ambiente laboral y educativo, sino también garantizar un impacto sostenible en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Presentación

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos de este trabajo de investigación. Con este fin, se especifica el tipo de investigación, los sujetos que han participado en el estudio, fuentes de información, técnicas de recopilación de datos e instrumentos utilizados para la recolección de la información acorde con los objetivos formulados. Adicionalmente, se exponen los alcances y las limitaciones de la investigación.

#### 4.2 Enfoque y tipo de la investigación

Esta investigación se desarrolla desde un enfoque mixto CUAL-cuan, con preponderancia en la investigación cualitativa, tal como lo define Hernández y Mendoza (2018, p.613). Al respecto, se integra ambos estilos investigativos -cuatitativa y cualitativa- y se utilizan métodos de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para alcanzar una comprensión más abarcadora del objeto de estudio.

Se considera que la complejidad del fenómeno abordado en este trabajo de investigación precisa de los beneficios de ambos enfoques. Al respecto, se brinda una interpretación de una realidad social en la que interactúan conductas, procesos educativos, interrelación entre estudiantes, entre docentes, entre docentes y

estudiantes, y también personal administrativo de la comunidad educativa. Para tal efecto, se facilitan resultados cuantitativos y cualitativos producto de la aplicación de instrumentos y técnicas correspondientes.

En relación con el diseño de esta investigación, según Hernández y Mendoza (2018) se ubica dentro del modelo de diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). Este modelo está caracterizado por una etapa donde se recaban y analizan datos cualitativos y posteriormente se realiza una recolección y análisis de datos cuantitativos, como se ha hecho referencia en párrafos previos.

El acento cualitativo de esta investigación se respalda en las palabras de Maxwell (2019) "(...) todo intento de interpretar o explicar las acciones de esos actores sin tomar en cuenta sus creencias, valores y verdaderas teorías resulta, probablemente infecundo" (p. 21). Por esto, la investigación tiene un acento especial del enfoque cualitativo, al considerar que quien realiza una investigación bajo este enfoque debe tomar con formalidad el punto de vista de quienes participan en aquello que es el objeto de estudio, pues esas personas cuentan con más experiencia y viven diariamente sobre lo examinado.

Este se ha llevado a cabo mediante la técnica de grupo focal, la aplicación de entrevistas a profundidad a miembros representativos de los distintos sectores a los que atañe la investigación y estudio documental. Se toma en consideración las experiencias, percepciones, opiniones y pensamientos que los participantes tengan en relación con las categorías de análisis determinadas en el estudio.

Las entrevistas fueron realizadas a miembros del equipo directivo, docentes y estudiantes que estuvieron de acuerdo en brindar información sobre el clima organizacional y estrategias aplicadas en este entorno en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.

Es importante mencionar, asimismo, el rol de la investigadora en la fase cualitativa de este estudio, quien forma parte del personal docente del centro educativo. Al respecto, cabe destacar que, en la investigación cualitativa, el investigador juega un papel central en la construcción del significado a partir de los datos. A diferencia de los métodos cuantitativos, donde se busca la neutralidad del observador, el investigador cualitativo adopta un enfoque interpretativo y naturalista, reconociendo que sus propios valores y perspectivas influyen en el proceso de investigación. (Barrantes, 2014; Hernández y Baptista, 2010; Hernández y Mendoza, 2018).

Por tanto, se trata en este estudio, de una investigadora participante, con rol de intérprete de la realidad, con postura reflexiva y constructora de conocimiento junto con los participantes mediante interacción constante y dinámica entre los participantes y la investigadora. Esto ha permitido la utilizar diferentes técnicas y enfoques como entrevistas, observación participante, análisis de documentos y grupos focales, para recopilar datos y comprender la realidad desde diferentes perspectivas.

La dimensión cuantitativa del estudio está representada por la aplicación de cuestionarios a los sujetos participantes y la revisión de datos numéricos y

estadística descriptiva recabados de fuentes oficiales de información. La información y datos cuantitativos brindan respaldo y complementan la información analizada por la vía cualitativa.

De acuerdo con Codina (2021), la presente investigación también corresponde al estudio de caso, de carácter empírico, con foco en un componente, factor o fenómeno contemporáneo, como es la vivencia del clima organizacional en un centro educativo.

El estudio de caso es el tipo de investigación más favorecedor para alcanzar los objetivos del presente estudio, por tratarse de una organización específica y los resultados obtenidos permiten elaborar un plan para mejorar el tema en estudio, como es el clima organizacional y gestión educativa en el centro educativo en referencia.

#### **4.3 Sujetos participantes**

Los sujetos participantes en el estudio forman parte de personal docente, administrativo y estudiantil de la Escuela Eugenio Corrales Bianchini. Todas estas personas están directamente relacionadas con el tema en estudio, el cual se centra en el clima organizacional y estrategias de gestión para favorecer el clima organizacional en la institución, ya que viven diariamente en sus diversas funciones dentro del centro educativo. Al respecto en el estudio participaron los sujetos distribuidos de la siguiente manera:

Estudiantes: Se encuestaron 36 estudiantes, representantes de las directivas de los diversos niveles y algunos voluntarios interesados en ser parte del proceso.

Docentes y administrativos (personas): Se encuestaron 25 docentes (porcentaje) – administrativos (porcentaje). En la aplicación de las diversas técnicas, estos sujetos participantes fueron seleccionados como representantes de los diferentes niveles y con el juicio de la investigadora como miembro de esta unidad de estudio, para determinar criterios objetivos.

#### **4.4 Técnicas de recopilación de la información**

Para la elaboración de este estudio se han aplicado diversas técnicas para recopilar información, entre ellas:

A Encuesta a docentes- administrativos (Anexo 1),

B Cuestionario para docentes. (Anexo 2)

C Cuestionarios para estudiantes (Anexo 3),

D Entrevistas individuales a docentes (Anexo 4)

E Grupo focal a estudiantes,

F Grupo focal a docentes,

G Observación sistemática

A Las encuestas fueron aplicadas mediante un cuestionario de Google y otros de forma escrita tanto a docentes - administrativos como estudiantes. preguntas escritas mediante una invitación abierta al personal docente y administrativo para manifestar sus opiniones a un conjunto de interrogantes relacionadas con el clima organizacional y gestiones practicadas en el centro educativo en el contexto del clima que se vive en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini (conceptos de administración educativa, clima organizacional, valoración del clima organizacional, fortalezas y debilidades de la institución en cuanto al tema, alcances y limitaciones

de la gestión y algunas recomendaciones para mejorar el clima organizacional). (Anexo 1).

En total participaron 29 colaboradores, en un período de 3 semanas, con reuniones individuales para aclaraciones y comentarios asociados a la temática de las preguntas. También se llevaron a cabo reuniones espontáneas y otras concertadas, una vez entregadas las preguntas, las cuales fueron aprovechadas para ampliar repuestas sobre el tema en estudio.

B. Cuestionario para docentes - administrativos y estudiantes solo que adecuado a su edad cronológica. Se seleccionan por especialidades y con su consentimiento. Este instrumento consta de quince preguntas sobre el sentir de los docentes y personal administrativo sobre el clima organizacional de la institución Eugenio Corrales Bianchini. Se les invita a llenar la encuesta en un plazo de dos semanas para respetar la organización de cada colaborador. (Anexo 2 y anexo 3). En la aplicación de esta encuesta se tuvo la participación de 29 colaboradores (docentes y administrativos) y 36 estudiantes, quedando las respuestas guardadas en el físico.

B- Cuestionario para docentes y administrativos selección única

Se realizan once preguntas sobre el sentir de los docentes sobre el clima organizacional de la institución Eugenio Corrales Bianchini. Se les invita a llenar la encuesta en un plazo de dos semanas para respetar la organización de cada colaborador. Las preguntas se basan en: 1. Recibe la información del centro educativo y se comprende. 2. Mi director escuchan cuando tengo algo que decir. 3. Existe una buena comunicación entre las personas de la escuela. 4. La dirección respeta las decisiones. 5. La directiva de sección cumple con sus labores. 6. Me siento apoyado por los profesores y administrativos de la escuela. 7. Hay un

ambiente de colaboración entre todos. 8. Se respetan las opiniones y diferencias personales. 9. Se resuelven conflictos de la mejor manera. 10. Puedo participar en las decisiones importantes del centro. 11. Se valoran mis aportes y sugerencias. 12. Se fomenta el trabajo en equipo. 13. Me siento satisfecho/a trabajando que hacen en mi escuela. 14. Se respetan mis tiempos de descanso. 15. Me gusta el ambiente donde aprendo.

### C. Entrevista a docentes y administrativos

La técnica de entrevista se llevó a cabo con personal docente y administrativo, de forma oral, con el consentimiento se pudo grabar lo que expresaban en cada pregunta. Las preguntas fueron relacionadas al anexo 2 y anexo 3, pero con la apertura para explicar sus percepciones de acuerdo con la elección previa.

### c. Grupos focales.

Se llevaron a cabo dos sesiones con grupos focales: una con estudiantes y otra con personal docente y administrativo. En ambas se analizaron los mismos tópicos incluidos en la consulta mediante cuestionario, y se dejó abierta la posibilidad de nuevos aportes. Estas sesiones se aplicaron en lecciones libres de las docentes que facilitaron alumnos para esta fase, en un plazo de cuatro semanas, con estudiantes de diferentes secciones y niveles.

### 3 Observación participante

Durante los espacios libres, cuido de recreos, capacitaciones, reuniones de personal, entre otras actividades, se logró observar, analizar, conversar y comparar las respuestas obtenidas en los métodos de recopilación de datos descritos anteriormente, con la realidad que plantean en la expresión oral tanto individual, como en subgrupos, cuáles opiniones eran similares cuando se tenía la oportunidad

de expresarse un poco más; logrando más allá de observar, analizar, contrastar u profundizar los detalles para sustentar la investigación.

El proceso duró aproximadamente 3 meses en esta fase, para poder generar finalmente, justificaciones y respaldo a las categorías y subcategorías de análisis, entre otras.

#### 4.5 Operacionalización de los objetivos

En este apartado se presenta la forma operativa de trabajo en esta experiencia cuanti-cuali de investigación en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.

Se trata de operacionalizar los objetivos planteados para este estudio dentro del concepto de investigación mixta cuanti-cuali. Para tal efecto, para cada uno de los objetivos específicos, se elabora una tabla, que relaciona cada objetivo específico con la categoría de análisis correspondiente, así como la definición conceptual de cada categoría. Aunado a lo anterior, se presenta la conceptualización técnica e instrumental de la misma categoría de análisis mediante referencia de instrumentos y técnicas utilizados en el estudio.

**Tabla 2**

Clima organizacional: elementos conceptuales y operacionales

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición conceptual	Conceptualización técnica e instrumental
Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.	Clima organizacional	<p>Se refiere al conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos compartidos por los miembros de la comunidad educativa de la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.</p> <p>Un clima organizacional saludable y positivo es fundamental para la calidad educativa.</p> <p>Subcategorías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Participación</li> <li>• Bienestar y satisfacción</li> </ul>	<p>Cuestionario en línea dirigido al personal docente-administrativo y en físico dirigido a estudiantes de la escuela Eugenio Corrales Bianchini.</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p> <p>Observación participante</p> <p>Análisis documental</p>

Elaboración propia

NOTA:

1. Un clima escolar positivo en centros educativos se refiere a un ambiente seguro, acogedor y de apoyo donde los estudiantes se sienten valorados, respetados y motivados para aprender. Este tipo de clima fomenta el desarrollo socioemocional de los estudiantes, fortalece las relaciones entre ellos y con los docentes, y mejora el rendimiento académico.

2. Un clima escolar negativo en centros educativos se manifiesta a través de relaciones problemáticas entre estudiantes y docentes, falta de respeto, indisciplina, y un ambiente de aprendizaje poco propicio. Esto puede llevar a la desmotivación, bajo rendimiento académico, ausentismo y problemas de conducta en los estudiantes.

**Tabla 3**

Estrategias de gestión: elementos conceptuales y operacionales

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición conceptual	Conceptualización técnica e instrumental
Determinar las estrategias de gestión aplicadas en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini en atención al desarrollo favorable del clima escolar en el centro educativo.	Estrategias de gestión	<p>Las estrategias de gestión del clima organizacional se enfocan en mejorar la percepción de los sujetos del estudio sobre el ambiente del centro educativo, promoviendo un entorno saludable y positivo.</p> <p>Estas estrategias se enfocan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Participación</li> <li>• Bienestar y satisfacción</li> </ul>	<p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p> <p>Observación participante</p> <p>Análisis documental</p>

Elaboración propia

**Tabla 4**

Propuesta estratégica: elementos conceptuales y operacionales

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición conceptual	Conceptualización técnica e instrumental
Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el clima organizacional entre el personal docente, administrativo y estudiantil de la escuela Eugenio Corrales Bianchini.	Propuesta estratégica	Documento orientador para el mejoramiento del clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini con sustento en factores estratégicos como Comunicación Liderazgo Relaciones interpersonales Participación Bienestar y satisfacción	Entrevistas Grupo focal Observación participante

Elaboración propia

**Alcances y limitaciones del estudio****Alcances**

El presente estudio tiene como propósito analizar el clima organizacional en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, ubicada en el cantón de Paraíso, provincia de Cartago, Costa Rica. Su alcance es institucional y descriptivo, ya que se centra en la percepción de los miembros de la comunidad educativa —específicamente del personal docente, administrativo y estudiantes, respecto a diversos factores que configuran el ambiente laboral: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación y bienestar.

Desde un enfoque metodológico, el estudio se basa en la aplicación de encuestas estructurada de tipo cuantitativo, entrevistas, observación participante y revisión de algunos documentos institucionales, diseñados para recabar información sobre la percepción subjetiva de los participantes. Además, se complementa con el análisis documental del contexto institucional y un marco teórico fundamentado en estudios nacionales e internacionales.

El estudio pretende no solo describir el estado actual del clima organizacional, sino también proponer estrategias de mejora contextualizadas que permitan orientar procesos de gestión escolar más participativos, colaborativos y saludables. Así, este trabajo contribuye a fortalecer la cultura institucional, el liderazgo pedagógico y el desempeño profesional en la institución educativa en cuestión.

Este estudio puede servir como línea base diagnóstica para futuras intervenciones, investigaciones longitudinales o decisiones administrativas que busquen elevar la calidad de vida laboral del personal y, en consecuencia, la calidad educativa brindada a los estudiantes.

### **Limitaciones**

Entre las principales limitaciones del estudio se destacan las siguientes:

1. **Ámbito institucional delimitado:** Los resultados obtenidos se circunscriben exclusivamente a la Escuela Eugenio Corrales Bianchini y, por tanto, no son generalizables a otras instituciones educativas, aunque podrían ofrecer insumos referenciales.

2. Participación voluntaria: La encuesta se aplicó de forma voluntaria, lo cual, aunque éticamente deseable, puede conllevar ciertos sesgos de participación, ya que quienes respondieron podrían tener percepciones más marcadas —positivas o negativas— respecto al clima institucional.
3. Instrumento de percepción: Al tratarse de un instrumento centrado en percepciones, los resultados reflejan las representaciones subjetivas de los encuestados, las cuales pueden estar influenciadas por experiencias personales recientes o por factores externos al centro educativo.
4. Temporalidad: El estudio captura una fotografía puntual del clima organizacional en un momento específico del año 2025. Dado que el clima institucional es dinámico, los hallazgos podrían variar en función de cambios estructurales, administrativos o contextuales posteriores.

## CAPÍTULO V

### SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 5.1 Presentación

El presente capítulo expone y analiza los resultados obtenidos en el estudio sobre clima organizacional y gestión en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini a partir de la aplicación de encuestas, entrevistas, grupos focales y observación participante con el fin de diagnosticar el estado actual del clima organizacional. Este análisis se estructura en torno a cinco subcategorías clave: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación y bienestar/satisfacción, las cuales fueron definidas con base en la literatura especializada y en la realidad contextual de la institución. A través de la sistematización e interpretación de los datos recopilados, se busca identificar tanto las fortalezas internas como las áreas de mejora, proporcionando así insumos valiosos para la toma de decisiones, la formulación de estrategias de intervención y el fortalecimiento de la cultura institucional.

La presentación de los hallazgos se organiza mediante tablas y gráficos, diseñados para ofrecer una lectura clara de las frecuencias relativas de las respuestas obtenidas. Cada gráfico representa los porcentajes acumulados de las opciones de respuesta ofrecidas en la escala de Likert utilizada (desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”). Para facilitar su interpretación:

- Los porcentajes más altos en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” se consideran indicadores de una percepción positiva respecto al ítem evaluado.

- Los porcentajes elevados en “En desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo” señalan alertas o debilidades en esa dimensión del clima organizacional.
- La opción “Ni en acuerdo ni en desacuerdo” se interpreta como neutralidad o falta de claridad en la percepción del encuestado, y su lectura debe contextualizarse según el ítem.

El análisis no solo se limita a la cuantificación de respuestas, sino que incorpora una interpretación cualitativa basada en entrevistas, observación participante y referentes teóricos desde el entorno educativo costarricense. Esto permite articular los datos numéricos con las vivencias del personal institucional y comprender mejor las dinámicas organizacionales que influyen en el ambiente escolar.

En este apartado se presenta el análisis de los datos recopilados para efectos de la investigación, la cual analiza el clima organizacional en la institución Eugenio Corrales Bianchini, ubicada en Paraíso de Cartago, circuito 05.

Se llevó a cabo mediante recopilación de información suministrada a través de dos cuestionarios en línea vía “GOOGLE FORMS”, ambos dirigidos al personal administrativo y docente de la institución, el primero son preguntas abiertas (Ver anexo 1), y el otro cuestionario, se basa en preguntas cerradas, es decir, de solo una respuesta por medio de selección. (Ver anexo 2 y anexo 3). Su aplicación se efectuó en los meses setiembre del 2024 y de junio del 2025, tras constantes recordatorios vía correo o WhatsApp con el fin de obtener un alto porcentaje de participación entre los funcionarios respectivos, debido a que en ocasiones la justificante de su carga laboral hace que no se tenga respuesta de forma inmediata.

Ambas entrevistas abarcan generalidades sobre el clima organizacional en la gestión y el ambiente de la escuela Eugenio Corrales Bianchini, donde participaron los docentes y administrativos referentes con distintas clases de puesto o especialidad, formación académica, y años de servicio en la institución.

Seguidamente al cuestionario de estudiantes consiste en una serie de preguntas concernientes al ambiente que se brinda en el centro educativo para detectar fortalezas y debilidades. Por otra parte, las observaciones por parte de la investigadora, en reuniones de personal, interacción en los recesos y comentarios en las lecciones libres o espacios en lecciones libres.

La información se presenta en el orden en que se plantearon los objetivos específicos del presente estudio; y siendo esta una investigación con un enfoque mixta cuantitativo- cualitativa, los datos recolectados se brindan mediante la descripción del conocimiento del personal docente y administrativo de la institución, además, los educandos y su relación con el clima organizacional, sus fortalezas y debilidades, la óptica en cuanto a su percepción y estabilidad en el ambiente escolar.

De este modo, se expondrán las respuestas ofrecidas por los docentes regulares, de especiales y los administrativos entrevistados del centro educativo; y se contrastarán esas respuestas con el fin de lograr especificar la gestión de la administración para promover un buen clima organizacional y desempeño de sus colaboradores. Igualmente, se pretende claridad en la presentación de los datos, por lo que se proporciona el análisis de la información seccionado en las categorías y subcategorías ya establecidas desde el análisis en la operacionalización de los objetos.

## **5.2 Caracterización de la población participante**

En el presente apartado se pretende exponer de forma detallada los resultados de las categorías de estudio correspondientes de acuerdo a los cuestionarios aplicados para los funcionarios y estudiantes, haciendo hincapié en los datos más destacados según las respuestas suministradas por los participantes; permitiendo un análisis y contraste reflexivo entre ambos puntos de vista.

### **5.3 Análisis de los resultados**

Se debe conocer las percepciones del personal docente y administrativo en cuanto a la gestión de administración de la Eugenio Corrales Bianchini, así como sus alcances, limitaciones, entre otras características.

La palabra gestión es relacionada con actividades u objetivos que se deben de llevar a cabo para conseguir un plan, tomar decisiones o cumplir metas con apoyo para efectos del presente estudio, de factores del clima organizacional representados en las cinco subcategorías de análisis consideradas en este análisis.

Los sujetos considerados en este estudio refieren que, en general el clima organizacional de la institución es aceptable y permite el funcionamiento regular del centro educativo, así manifiesto en las respuestas cerradas mediante la aplicación de herramientas por Google Forms, desde el análisis cuantitativo. No obstante, en las entrevistas, grupos focales y observación de la investigadora y otros de carácter cualitativo, se presenta el clima como tenso y agotador. A continuación, se presentan esos elementos para cada una de subcategorías de análisis:

#### **5.1 Comunicación**

La comunicación es la forma en que fluye la información en el centro educativo, cómo se intercambian los datos, ideas y sentimientos entre los colaboradores, tanto de forma verbal como no verbal, para lograr objetivos comunes, construir relaciones positivas y crear un ambiente laboral productivo y saludable.

En las tablas 5 y 6 y figuras 2 y 3, se presenta información correspondiente a esta subcategoría de análisis. Las tablas integran datos correspondientes a la subcategoría Comunicación para los dos estratos de sujetos y las figuras presentadas son representativas de la totalidad de figuras asociadas con esa subcategoría de análisis. El resto de figuras correspondientes a cada subcategoría (4 figuras en cada caso) se presentan como anexos en el apartado correspondiente.

Tabla 5

Subcategoría Comunicación, según los docentes y administrativos. (frecuencia relativa).

<b>Subcategoría Comunicación</b>	<b>Calificación</b>				
1. La información fluye de manera clara y oportuna en el centro.	1 7,1	2 -	3 7,2	4 64,3	5 21,4
2. Me siento escuchado/a por mis superiores.	4,8	9,5	9,5	52,4	23,8
3. Existe una comunicación efectiva entre departamentos.	4,8	9,5	23,8	47,6	14,3

Tabla 6

Subcategoría Comunicación, según los estudiantes (frecuencia relativa).

<b>Subcategoría Comunicación</b>	<b>Calificación</b>				
1. Recibe la información del centro educativo y se comprende.	1 3,0	2 -	3 23,0	4 51,0	5 23,0
2. Mi maestro o director escuchan cuando tengo algo que decir.	3,0	5,0	6,0	43,0	43,0
3. Existe una buena comunicación entre las personas de la escuela.	3,0	3,0	28,0	29,0	37,0

De acuerdo con el criterio de los docentes en relación con la comunicación que se vive en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, el 85,7% de ellos refiere estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la información fluye de manera clara y oportuna. En el mismo sentido se manifiesta el 74% de los estudiantes. Tendencia similar se interpreta con respecto a la percepción de escucha que sienten los estudiantes y personal docente-administrativo al manifestar sus opiniones, de manera que se mantiene la perspectiva de una buena comunicación entre las personas en el centro educativo.

Desde la visión cualitativa, en términos de esta subcategoría de comunicación, algunas docentes han referido que existe ambigüedad en la comunicación, mientras que otras, manifiestan su conformidad al respecto. Desde la perspectiva de investigadora docente, esto es algo común en todo tipo de clima organizacional, asociado con la posición de la persona en la estructura del centro educativo y la

relación directa e indirecta con la jefatura. En un caso particular, una estudiante menciona que “no se toma en cuenta la opinión de los estudiantes para las diversas actividades que se desarrollan en la escuela, sean para las actividades escolares, fiestas y otra actividad que se va a llevar a cabo. fiestas, sobre las temáticas y lo que se va a hacer”, el resto no está de acuerdo ni en desacuerdo, pues consideran que hay decisiones donde no deben tener injerencia.

Figura 2 Comunicación:

La información fluye de manera clara y oportuna en el centro, según docentes y administrativos.

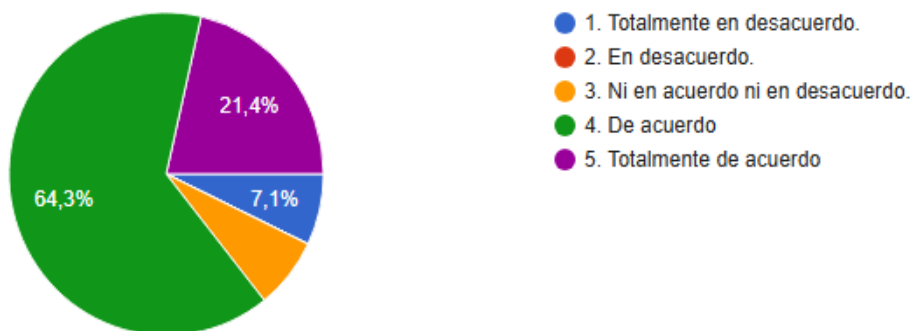
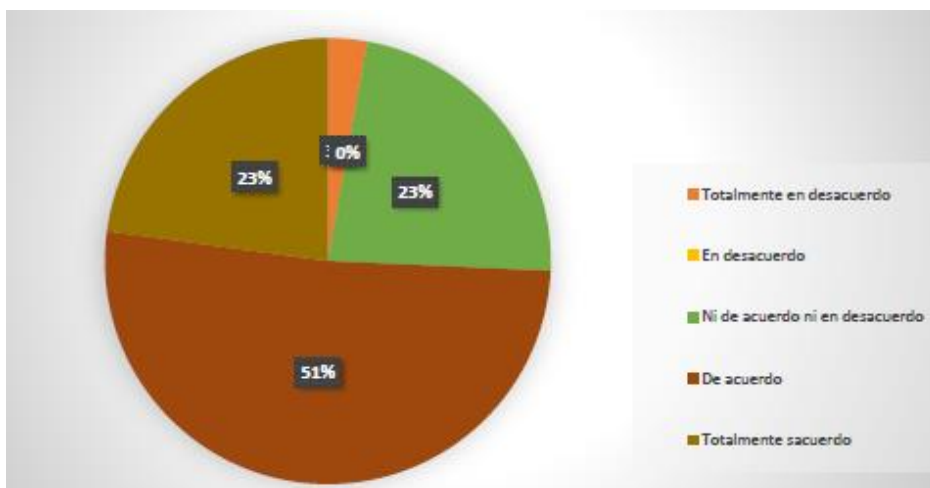


Figura 3 Comunicación:

El estudiante recibe la información del centro educativo y se comprende, según estudiantes.



## 5.2 Liderazgo

Un liderazgo participativo, democrático, y motivador generalmente fomenta un ambiente positivo y de colaboración. En el caso de los centros educativos, los líderes (directores, coordinadores) deben ser modelos de comportamiento, promoviendo una gestión equitativa y un trato respetuoso entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En las tablas 7 y 8, se encontrarán los hallazgos en la EECB sobre el ambiente de respeto, la transparencia en la toma de decisiones y el apoyo que perciben sobre sus líderes.

Tabla 7

Subcategoría Liderazgo, según los docentes-administrativos. (frecuencia relativa).

Subcategoría Liderazgo	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. La dirección promueve un ambiente de respeto.	4,8	9,5	9,5	52,4	23,8
5. Las decisiones del equipo directivo son transparentes.	4,9	19,0	23,8	33,3	19,0
6. Me siento apoyado por los líderes de la institución.	4,7	14,3	4,7	38,1	38,1

Tabla 8

Subcategoría Liderazgo, según los estudiantes (frecuencia relativa).

Subcategoría Liderazgo	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. La dirección respeta las decisiones.	6,0	6,0	28,0	34,0	26,0
5. La directiva de sección cumple con sus labores.	9,0	9,0	14,0	20,0	48,0
6. Me siento apoyado por los profesores y administrativos de la escuela.	43,0	29,0	11,0	9,0	8,0

En el primer indicador, los docentes indican con un 75% que se encuentran en un ambiente de respeto, ya que son los valores de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 9,5% se ubica en desacuerdo con este inciso, en posición neutral 9,5% y la minoría totalmente desacuerdo.

Los estudiantes indican que se sienten respetados en la institución por sus superiores, están satisfechos con este indicador un 60%, mientras que el 28% presenta una posición neutral en cuanto a si la dirección respeta las decisiones. No obstante, la minoría se encuentra en negativo con el indicador.

En cuanto a las opiniones para fortalecer las percepciones sobre liderazgo, algunos externaron que las decisiones no son transparentes, es solo un mandato y se deben acatar las órdenes, aun no siendo claras.

En cuanto al apoyo por parte de la líder de la institución, la mayoría de las docentes y estudiantes indican que se sienten apoyados por ella. Por consiguiente, las situaciones donde evidencian el apoyo son en casos especiales con los padres de familia que se perciben como del mismo equipo.

Aunque, algunas veces depende de las personas con las que les corresponde trabajar porque pueden sentir una barrera o que no se consulta a las compañeras de especiales para poder apoyar en aquellos estudiantes de ACS o ACNS.

Figura 4 Liderazgo:

Ambiente de respeto por parte de la dirección para con los profesores y administrativos.

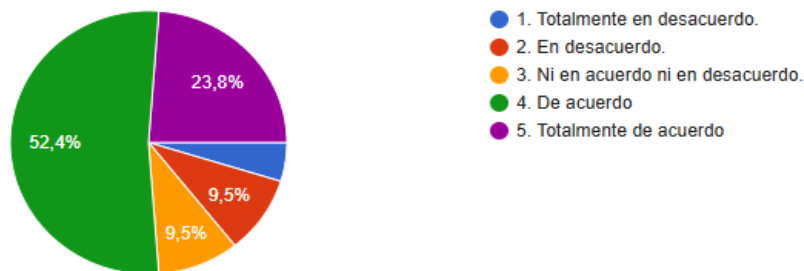
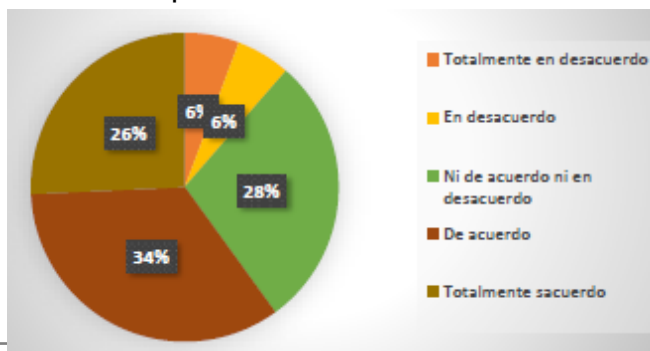


Figura 5 Liderazgo:

La dirección respeta las decisiones de los estudiantes.



### 5.3 Relaciones Interpersonales

Las relaciones entre los miembros de la organización juegan un papel clave en la formación del clima organizacional. Las interacciones respetuosas y colaborativas crean un ambiente saludable.

En una escuela, la cooperación y el respeto mutuo entre docentes, administrativos, estudiantes y padres contribuyen a un clima positivo.

Tabla 9

Subcategoría Relaciones Interpersonales, según los docentes y administrativos. (frecuencia relativa).

<b>Subcategoría –Relaciones interpersonales</b>	<b>Calificación</b>				
7. Hay un ambiente de colaboración entre colegas.	1 4,7	2 4,76	3 4,7	4 47,6	5 38,1
8. Se respetan las opiniones y diferencias personales.	4,8	19	14,3	33,3	28,6
9. Se gestionan adecuadamente los conflictos.	4,8	19,0	14,3	33,3	28,6

Tabla 10

Subcategoría Relaciones Interpersonales, según los estudiantes (frecuencia relativa).

<b>Subcategoría –Relaciones interpersonales</b>	<b>Calificación</b>				
7. Hay un ambiente de colaboración entre todos.	1 5,0	2 -	3 22,0	4 32,0	5 41,0
8. Se respetan las opiniones y diferencias personales.	8,0	9,0	17,0	26,0	40,0
9. Se resuelven conflictos de la mejor manera.	8,0	9,0	17,0	26,0	40,0

Las relaciones interpersonales en el ámbito de la escuela Eugenio Corrales Bianchini son 86% a favor de un ambiente favorable entre colegas, pues indican que se logran poner de acuerdo en las asignaciones que demanda administración como en planeamientos, fiestas, Acto Cívicos.

Mientras que los estudiantes 73% consideran que hay un ambiente de colaboración entre todos, el resto, se debe a que hay discrepancias entre la comunidad estudiantil, por falta de querer compartir los útiles o llegar a acuerdos que favorezcan a todos por igual.

En la parte cualitativa, algunas personas consideran que se recarga sobre los coordinadores de las comisiones, aunque siempre se logra el objetivo. Algunas opiniones pueden sentirse irrespetadas porque hay una decisión final, aunque no sea de acuerdo con las justificantes que presento el subordinado pensando en su papel como elector de sus acciones pensando en la mejora.

Figura 6 Relaciones Interpersonales:

Ambiente de colaboración entre colegas docentes y administrativos.

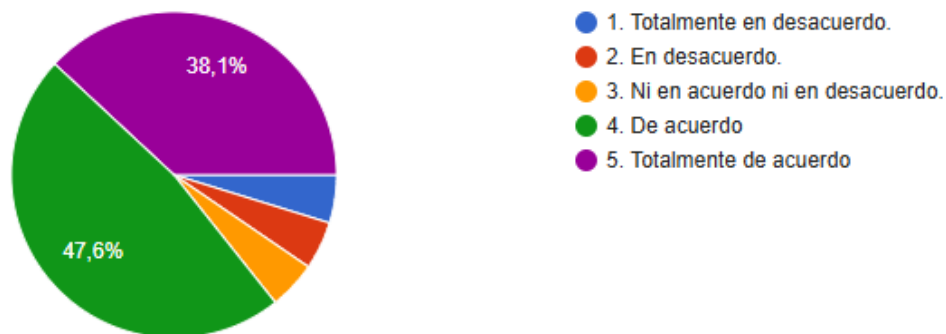


Figura 7 Relaciones Interpersonales:

Ambiente de colaboración entre toda la comunidad estudiantil.



## 5.4 Participación

Un ambiente de trabajo donde predomina la colaboración y la solidaridad facilita la cooperación entre docentes y otros miembros del personal, lo que optimiza la gestión educativa y administrativa. El trabajo en equipo es esencial para el desarrollo de proyectos pedagógicos, actividades extracurriculares y la resolución de problemas.

Tabla 11

Subcategoría Participación, según los docentes y administrativos (frecuencia relativa).

Subcategoría – indicador – Participación	Calificación				
	1	2	3	4	5
10. Puede participar en las decisiones importantes del centro.	4,8	23,8	33,3	23,8	14,3
11. Se valoran mis aportes y sugerencias.	2,0	7,0	18,0	40,0	33,0
12. Se fomenta el trabajo en equipo.	4,2	4,2	9,0	46,4	39,3

Tabla 12

Subcategoría Participación, según los estudiantes (frecuencia relativa).

Subcategoría– Participación	Calificación				
	1	2	3	4	5
10. Puedo participar en las decisiones importantes del centro.	2,0	5,0	37,0	18,0	38,0
11. Se valoran mis aportes y sugerencias.	2,0	7,0	18,0	40,0	33,0
12. Se fomenta el trabajo en equipo.	12,0	9,0	9,0	23,0	47,0

Los docentes indican en su mayoría que pueden participar de la toma de decisiones, un porcentaje alto, no se encuentra de acuerdo, ni en desacuerdo y los rangos menores se sienten excluidos.

Por otra parte, en su mayoría se evidencia un trabajo en equipo y pueden realizar aportes y sugerencias que se tomarán en cuenta para aplicarlas.

Se observaron las comisiones trabajando para proyectos en común, por ejemplo: decoración de los 60 años, vestuarios del 15 de setiembre. Además, de estrategias

metodológicas que se pueden aplicar por nivel, con el objetivo de que los estudiantes se vean beneficiados de forma horizontal. Pocos argumentan, que lo anterior se cumple depende con las personas con las que les corresponda llevar a cabo una tarea.

Figura 8 Participación:

Participan los docentes y administrativos de la toma de decisiones en el centro educativo.

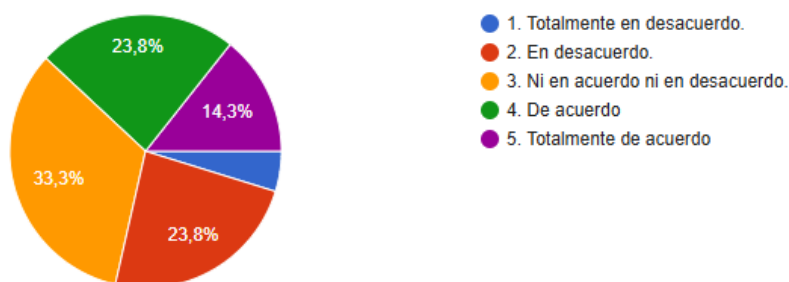
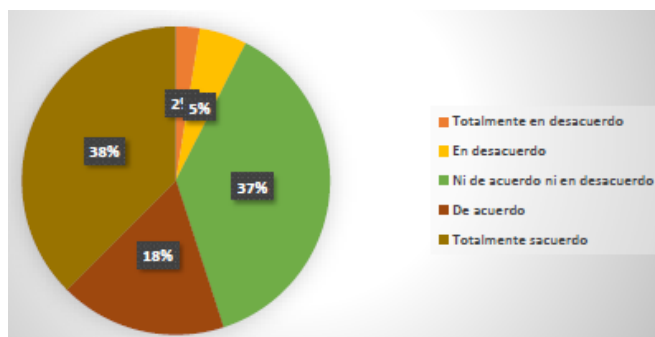


Figura 9 Participación:

Los estudiantes consideran que son parte de la toma de decisiones de la institución.



## 5.5 Bienestar y satisfacción

El bienestar en el trabajo se entiende como el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles para afrontarlas, y está directamente vinculado con la salud psicosocial y la motivación del personal (Maslach & Leiter, 2016). En el contexto educativo, un clima que promueva el bienestar impacta en la reducción del

ausentismo, el aumento de la productividad y la calidad de la enseñanza (UNESCO, 2021).

Tabla 13

Subcategoría Bienestar y satisfacción, según los docentes y administrativos. (frecuencia relativa).

<b>Subcategoría– Bienestar y satisfacción</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
13. Me siento satisfecho/a trabajando que hacen en mi escuela.	10	6,0	13,0	23,0	48,0
14. Se respetan mis tiempos de descanso.	5,0	3,0	18,0	36,0	38,0
15. Me gusta el ambiente donde aprendo.	-	3,0	11,0	20,0	66,0

Tabla 14

Subcategoría Bienestar y Satisfacción, según los estudiantes (frecuencia relativa).

<b>Subcategoría– Bienestar y satisfacción</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
13. Me siento satisfecho/a trabajando que hacen en mi escuela.	10	6,0	13,0	23,0	48,0
14. Se respetan mis tiempos de descanso.	5,0	3,0	18,0	36,0	38,0
15. Me gusta el ambiente donde aprendo.	-	3,0	11,0	20,0	66,0

El cuerpo docente – administrativo plantea que se encuentra satisfecho o trabajando en la institución, al igual que la comunidad estudiantil. Sin embargo, aunque la mayoría de los docentes clasificaron estar de acuerdo con sus tiempos de descanso, en las preguntas abiertas, la mayoría se muestra disgustados por el tema. Debido a que, describen que deben de cuidar recreos, atender circulares e información para propagar en lo que debería de ser el espacio de ocio u otra acción excepto continuar laborando.

Finalmente, comparten los docentes, administrativos y estudiantes el buen gusto por el ambiente en el que se encuentran, valorando este sentir como una gran oportunidad para potenciar el proceso de la enseñanza y el aprendizaje.

Figura 10 Bienestar y Satisfacción:

Nivel de satisfacción de los docentes y administrativos laborando en la institución.

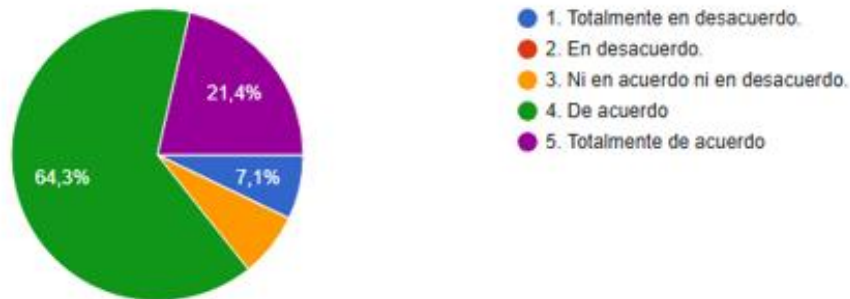
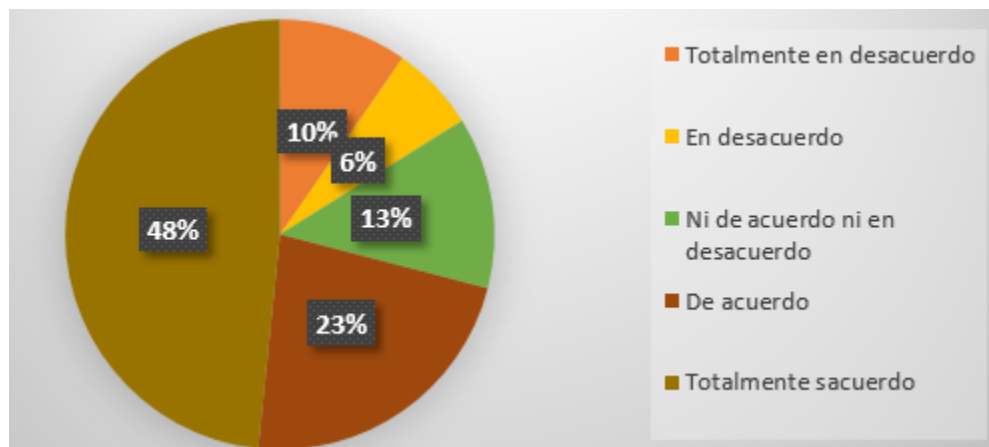


Figura 11 Bienestar y satisfacción

Nivel de satisfacción de los estudiantes en el centro educativo.



## 5.6 Análisis de las Estrategias de Gestión

En acatamiento al Objetivo general 2 se realizaron consultas abiertas en el contexto cualitativo de la presente investigación y se obtuvo respuestas de algunos docentes en relación con estrategias aplicadas en el centro educativo para el desarrollo y mejoramiento del clima organizacional.

En general, se nota desconocimiento de la aplicación del término en las actividades escolares, por lo que las respuestas fueron escuetas y unidireccionales. En tal sentido se presenta a continuación un listado de estos elementos identificados como estrategias, agrupados por la investigadora con el propósito de utilizarlos en la propuesta de intervención que se presenta más adelante.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **6.1 Presentación**

Este capítulo sujeta las conclusiones obtenidas una vez finalizado el análisis de los datos de la investigación. Estas conclusiones permitirán un análisis más a profundidad, con el fin de sustentar una propuesta de mejora para la institución y así potenciar más aún su imagen y la realidad del cuerpo docente y administrativo que está directamente relacionada con la comunidad estudiantil. Las conclusiones se presentan según las categorías de análisis y objetivos específicos propios de este trabajo de investigación.

#### **6.2 Conclusiones generales**

A continuación, se presentan elementos derivados del análisis de resultados que permiten llegar a conclusiones para cada una de las categorías y subcategorías del presente estudio.

##### **6.2.1 Acerca de la comunicación**

- Existe una buena comunicación entre los miembros del centro educativo.
- Los miembros de la comunidad educativa se sienten escuchados por sus superiores.
- Mi maestro o director escuchan cuando tengo algo que decir.

##### **6.2.2 Acerca del liderazgo**

- La dirección respeta las decisiones.
- Las decisiones son transparentes.
- Me siento apoyado por los líderes de la institución.

##### **6.2.3 Acerca de las relaciones interpersonales**

- Hay un ambiente de colaboración entre colegas.
- Se respetan las opiniones y diferencias personales.
- Me siento apoyado por los líderes institucionales.

#### 6.2.4 Acerca de la participación

- Puede participar en decisiones importantes del centro.
- Se valoran sus aportes y sugerencias.
- Se fomenta el trabajo en equipo.

#### 6.2.5 Acerca del bienestar y la satisfacción

- Me siento satisfecho trabajando en la institución.
- Se respetan mis tiempos de descanso.
- El ambiente es favorable para el aprendizaje y la enseñanza.

### 6.3 Acerca de las estrategias de gestión para promover un clima organizacional que favorezca el desempeño del personal docente y administrativo en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini

- En cuanto a la comunicación, al entrevistar a los docentes algunos mencionan que “la información no es clara”, “los medios por los que se informa no son los adecuados, incluso se da fuera del tiempo de clases”, “no siempre es clara”. Lo anterior, deja en evidencia que hay un desfase de los canales de comunicación, sustentado con la teoría que indica que se requiere de esta para poder trabajar de forma coordinada, evitar errores y duplicar los esfuerzos.

- Los canales utilizados para el proceso de comunicación son Teams, correo electrónico y un whatsapp que es utilizado solo para casos de emergencia.

-El uso del celular es prohibido en el centro educativo. No obstante, existe contradicción porque es frecuente que en actividades comunes al interior del centro educativo es el medio que se utiliza para que la comunidad se encuentre informada (bingos, bailes, celebraciones).

- Esto ha llevado a diferentes interpretaciones y esto influye en el clima organizacional.
- En los grupos focales de los estudiantes indican que se sienten apoyados.
- Existen subgrupos identificados en el centro educativo, afectan de diversa manera el clima organizacional.
- En general, las decisiones del equipo directivo son transparentes, aunque algunos perciben favoritismo con algunos colegas.
- Algunos profesores indican no sentirse tomados en cuenta por su superior.

Estos elementos constituyen la base para la formulación de la propuesta de intervención que se presenta en el siguiente apartado.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Propuesta de Intervención para la Mejora del Clima Organizacional

Escuela Eugenio Corrales Bianchini, Paraíso de Cartago, Costa Rica

#### 7.1 Presentación

El presente documento constituye una propuesta estratégica para fortalecer el clima organizacional de la Escuela Eugenio Corrales Bianchini, en Paraíso de Cartago, mediante el diseño de acciones específicas orientadas a optimizar la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación institucional y el bienestar de la comunidad educativa. Precisamente, estos cinco elementos claves del clima escolar y sustento como subcategorías de análisis de la categoría Clima organizacional constituyen las estrategias de gestión en las cuales descansa dicha propuesta.

#### 7.2 Justificación

Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional saludable potencia el compromiso, la colaboración y el desempeño profesional del personal educativo. En la Escuela Eugenio Corrales Bianchini se han identificado áreas de oportunidad en la fluidez comunicacional, la transparencia de decisiones, la gestión de conflictos y el reconocimiento de aportes, lo cual justifica la implementación de una propuesta dirigida a elevar la calidad del entorno institucional.

### 7.3 Objetivos

#### 7.3.1 Objetivo general:

Diseñar e implementar estrategias de gestión para promover un clima organizacional positivo que favorezca el ambiente escolar, la convivencia y rendimiento entre estudiantes y el desempeño del personal docente y administrativo en la Escuela Eugenio Corrales Bianchini.

#### 7.3.2 Objetivos específicos:

- Fortalecer los canales de comunicación y escucha activa entre los distintos niveles jerárquicos.
- Impulsar un liderazgo transformacional basado en el respeto, el apoyo y la transparencia.
- Fomentar relaciones interpersonales saludables y la resolución colaborativa de conflictos.
- Promover la participación efectiva del personal en los procesos de toma de decisiones.
- Incrementar el bienestar laboral mediante estrategias de reconocimiento, motivación y cohesión.

### 7.4 Fundamentación teórica

La propuesta se sustenta en el modelo de liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994), la teoría del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2017) y la gestión participativa en contextos escolares (Santos Guerra, 1997). Además, toma

como referencia estudios costarricenses que vinculan el clima escolar con la eficacia institucional (Coto y Leandro, 2015; Umaña y Salazar, 2021), y se articula con el enfoque de bienestar organizacional descrito por Van Dick y Wagner (2002).

## **7.5 Desarrollo de la propuesta**

### **7.5.1 Estrategias para promover la comunicación**

- **Canales de comunicación abiertos y frecuentes:** Crear espacios regulares de comunicación, como reuniones mensuales entre docentes, administrativos y directivos, donde se aborden temas de interés para todos. También se puede fomentar el uso de plataformas digitales para mantener una comunicación constante y efectiva.
- **Sistema de retroalimentación:** Establecer un mecanismo de retroalimentación bidireccional donde los docentes puedan expresar sus sugerencias y preocupaciones de manera constructiva. Este sistema puede incluir encuestas anónimas, buzones de sugerencias, o reuniones de escucha activa con la administración.

### **Actividades recomendadas**

- Implementar un boletín interno mensual digital con información relevante.
- Establecer buzones físicos o digitales para sugerencias anónimas.
- Realizar reuniones mensuales de retroalimentación entre la dirección y equipos docentes.

## **7.5.2 Estrategias para fomentar el Liderazgo Participativo**

- **Capacitación en liderazgo transformacional**

Proporcionar formación a los líderes de la escuela sobre cómo implementar un liderazgo transformacional que inspire y motive a los docentes a alcanzar su máximo potencial. Esto incluye fomentar la visión compartida, el apoyo continuo y la retroalimentación positiva.

- **Delegación de responsabilidades:**

Empoderar a los docentes y al personal administrativo permitiéndoles participar activamente en la toma de decisiones de la escuela, lo que favorece un sentido de pertenencia y mejora la cohesión del equipo.

### **Actividades recomendadas**

- Capacitación en liderazgo transformacional para equipo directivo.
- Establecer rutinas de apoyo visible: visitas de aula y retroalimentación positiva.
- Crear una comisión mixta para revisar procesos de toma de decisiones.

## **7.5.3 Estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales**

- **Jornadas de integración y convivencia institucional**

Organización de actividades recreativas, talleres vivenciales, celebraciones (cumpleaños, festividades locales), caminatas o días de campo.

Promover vínculos positivos, colaboración y empatía entre compañeros.

- **Programa de pares solidarios (mentoría horizontal)**

Vincular a docentes y administrativos en binomios o pequeños grupos de apoyo mutuo y mentoría informal.

Fomentar el sentido de comunidad, confianza y ayuda entre colegas.

**Implementación:** Voluntaria y flexible; revisión semestral.

- **Talleres de habilidades sociales y resolución de conflictos**

**Contenido:** Comunicación asertiva, escucha activa, manejo de conflictos, autocuidado emocional.

**Objetivo:** Prevenir tensiones y desarrollar climas de confianza y respeto.

**Facilitación:** A cargo de un profesional externo o equipo de orientación.

### **Actividades recomendadas**

- Jornadas semestrales de convivencia docente.
- Espacios de mediación mediante círculos restaurativos.
- Talleres sobre inteligencia emocional y comunicación asertiva.

### **7.5.4 Estrategias para mejorar la participación**

- **Creación de Comités de Participación Colaborativa**

Conformar comités temáticos (pedagógico, convivencia, actividades culturales, ambiente) donde docentes y administrativos participen en la toma de decisiones.

**Objetivo:** Promover la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia.

**Frecuencia:** Reuniones quincenales con actas públicas.

**Resultado esperado:** Diagnóstico dinámico y empoderamiento del personal.

- **Encuestas de opinión participativa**

Aplicación de encuestas internas (anónimas y breves) cada trimestre sobre gestión escolar, propuestas de mejora y clima laboral.

**Objetivo:** Escuchar activamente la voz del personal para tomar decisiones fundamentadas.

- **Rondas de diálogo con la Dirección**

Espacios de conversación libre entre la dirección y grupos pequeños de docentes o administrativos.

**Objetivo:** Acercar la gestión directiva a la comunidad interna.

**Periodicidad:** Una vez al mes.

**Actividades recomendadas**

- Asambleas institucionales semestrales para escuchar propuestas.

- Integrar comités de mejora escolar con representación amplia.

- Promover la rotación participativa de representantes docentes.

#### 7.5.5 Estrategias para promover el bienestar y la satisfacción laboral

##### Programa de bienestar integral

- **Componentes:**
  - Actividades físicas (yoga, pausas activas).
  - Apoyo psicológico u orientación.
  - Charlas de salud ocupacional y nutrición.
- **Objetivo:** Mejorar la salud mental y física del personal.

#### 7.6 Sistema de reconocimiento institucional

##### Modalidades:

- Reconocimiento mensual o trimestral a docentes y administrativos por esfuerzo, compromiso, innovación o convivencia.
- Menciones honoríficas en reuniones institucionales o boletines escolares.
- **Objetivo:** Reforzar positivamente las buenas prácticas y aumentar la motivación intrínseca.
- **Plan personalizado de desarrollo profesional**

Acompañamiento para definir metas de desarrollo individual, con apoyo de la dirección o asesores pedagógicos.

**Acciones:** Participación en capacitaciones, becas, talleres, lectura profesional.

**Objetivo:** Fomentar la autorrealización y la satisfacción vocacional.

### **Actividades recomendadas**

- Diseñar un programa de bienestar docente con pausas activas y apoyo psicológico.
- Celebración institucional mensual de logros y reconocimientos.
- Convenios con instituciones locales para actividades extracurriculares.

## **7.7 Implementación y Evaluación de la Propuesta**

### **7.7.1 Fases de Implementación**

- a. **Fase de diagnóstico:** Aplicar encuestas y entrevistas para obtener una visión clara del estado actual del clima organizacional y de las necesidades de formación y apoyo.
- b. **Fase de planificación:** Diseñar un plan de acción con los objetivos, estrategias y recursos necesarios. Este plan debe ser revisado y aprobado por el comité directivo de la escuela.
- c. **Fase de ejecución:** Implementar las estrategias de mejora, comenzando con aquellas que se consideren más urgentes, como la mejora de la comunicación y el liderazgo participativo.
- d. **Fase de seguimiento y evaluación:** Evaluar el progreso de la implementación mediante encuestas de satisfacción, entrevistas con el personal y observación

directa. Ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar el impacto positivo

## 7.8 Indicadores de Éxito

- **Mejora en la percepción del clima organizacional:** Evaluar periódicamente si las percepciones del personal sobre el clima organizacional han mejorado, especialmente en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la participación, las relaciones interpersonales, y el bienestar y satisfacción laboral.
- **Incremento en la motivación y el desempeño:** Observar si el personal docente muestra mayor motivación en su labor diaria y si se incrementan los logros académicos de los estudiantes.
- **Reducción de conflictos:** Medir la frecuencia y la intensidad de los conflictos dentro de la escuela y su resolución efectiva a través del protocolo establecido.

## 7.9 Plan de acción para la implementación de la propuesta.

Fase	Actividad	Responsable	Fecha estimada	Indicadores de éxito
Diagnóstico participativo	Revisión de resultados y talleres internos	Dirección – Comité clima	Marzo 2026	Informe consolidado de necesidades
Capacitación	Talleres sobre liderazgo y comunicación	Dirección – UCR/MEP	Mayo 2026	80 % de participación activa

Diseño de herramientas	Boletines, buzones, comisiones	Comité de mejora	Junio 2026	Instrumentos implementados
Ejecución piloto	Aplicación de estrategias diseñadas	Toda la comunidad	Agosto-set 2026	Clima $\geq$ 70 % percepción positiva
Evaluación y ajuste	Encuesta de seguimiento, revisión	Comité evaluador	Oct-Nov	Informe de resultados y mejoras

### Monitoreo y evaluación de las estrategias

Indicador	Instrumento	Frecuencia	Responsable
Nivel de participación del personal	Registros de comités	Trimestral	Dirección
Percepción del clima organizacional	Encuesta de clima escolar	Semestral	Comisión de bienestar
Evaluación del bienestar y satisfacción	Entrevistas / grupos focales	Anual	Departamento de apoyo
Nivel de conflictos reportados	Bitácora de convivencia	Continuo	Coordinador de vida estudiantil

## ANEXOS

### Anexo 1

#### **Entrevista a los docentes y estudiantes sobre las subcategorías de análisis (preguntas abiertas)**

- 1- ¿Considera que recibe la información de forma clara?
- 2- ¿Se siente escuchado en la institución?
- 3- ¿Existe buena comunicación en la institución?
- 4- ¿Hay un buen ambiente laboral?
- 5- ¿Las decisiones son transparentes?
- 6- ¿Se siente apoyado por los líderes de la institución?
- 7- ¿Hay un ambiente de colaboración entre colegas?
- 8- ¿Se respetan las decisiones y opiniones entre compañeros?
- 9- ¿Se resuelven los problemas adecuadamente?
- 10- ¿Le toman en cuenta para las decisiones de la institución?
- 11- ¿Se siente valorado con las sugerencias y aportes que brinda?
- 12- ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
- 13- ¿Está satisfecho con su lugar de trabajo?
- 14- ¿Se respetan sus tiempos de descanso?
- 15- ¿Considera un buen ambiente para el proceso de enseñanza-aprendizaje?

## Anexo 2

### Cuestionario a docentes sobre las subcategorías de análisis.

<b>Subcategoría Comunicación</b>	<b>Calificación</b>				
1. La información fluye de manera clara y oportuna en el centro.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Me siento escuchado/a por mis superiores.					
3. Existe una comunicación efectiva entre departamentos.					

<b>Subcategoría Liderazgo</b>	<b>Calificación</b>				
4. La dirección promueve un ambiente de respeto.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Las decisiones del equipo directivo son transparentes.					
6. Me siento apoyado por los líderes de la institución.					

<b>Subcategoría – Relaciones interpersonales</b>	<b>Calificación</b>				
7. Hay un ambiente de colaboración entre colegas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Se respetan las opiniones y diferencias personales.					
9. Se gestionan adecuadamente los conflictos.					

<b>Subcategoría – Participación</b>	<b>Calificación</b>				
10. Puede participar en las decisiones importantes del centro.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Se valoran mis aportes y sugerencias.					
12. Se fomenta el trabajo en equipo.					

<b>Subcategoría – Bienestar y satisfacción</b>	<b>Calificación</b>				
13. Me siento satisfecho/a trabajando en este centro.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Se respetan mis tiempos de descanso.					
15. El ambiente es favorable para el aprendizaje y la enseñanza.					

### Anexo 3

#### Cuestionario a estudiantes sobre las subcategorías de análisis.

<b>Subcategoría Comunicación</b>	<b>Calificación</b>				
1. Recibe la información del centro educativo y se comprende.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Mi maestro o director escuchan cuando tengo algo que decir.					
3. Existe una buena comunicación entre las personas de la escuela.					
<b>Subcategoría Liderazgo</b>	<b>Calificación</b>				
4. La dirección respeta las decisiones.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. La directiva de sección cumple con sus labores.					
6. Me siento apoyado por los profesores y administrativos de la escuela.					
<b>Subcategoría - Relaciones interpersonales</b>	<b>Calificación</b>				
7. Hay un ambiente de colaboración entre todos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Se respetan las opiniones y diferencias personales.					
9. Se resuelven conflictos de la mejor manera.					

<b>Subcategoría – indicador – Participación</b>	<b>Calificación</b>				
10. Puedo participar en las decisiones importantes del centro.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Se valoran mis aportes y sugerencias.					
12. Se fomenta el trabajo en equipo.					

<b>Subcategoría – indicador – Bienestar y satisfacción</b>	<b>Calificación</b>				
13. Me siento satisfecho/a trabajando que hacen en mi escuela.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Se respetan mis tiempos de descanso.					
15. Me gusta el ambiente donde aprendo.					

## **Anexo 4**

### **Entrevista a docentes sobre Clima Organizacional y Estrategias de Gestión (preguntas abiertas)**

A Para usted ¿Qué significa gestión?

B ¿Qué es el clima organizacional?

C ¿Cómo valora usted el clima organizacional dentro de la institución?

D ¿Cuáles son las fortalezas que presenta el clima organizacional en la institución?

E ¿Cuáles son las debilidades que presenta el clima organizacional en la institución?

F ¿Cuáles son los alcances y límites que presenta la Dirección para la gestión del clima organizacional?

G ¿Cuáles estrategias recomendaría para fortalecer el clima organizacional?

## Anexo 5

### Gráficos complementarios de las encuestas aplicadas a docentes y estudiantes.

#### Comunicación

Figura 5.1

Comunicación: Los docentes – administrativos se sienten escuchados por sus superiores.

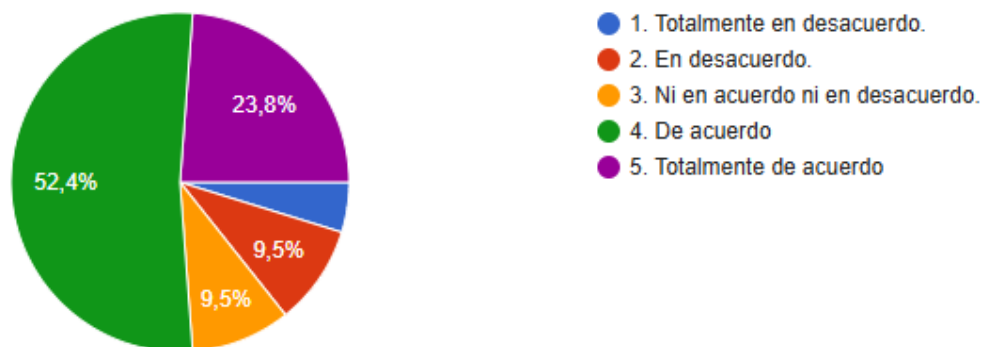


Figura 5.2

Comunicación: Los estudiantes se sienten escuchados en la institución.

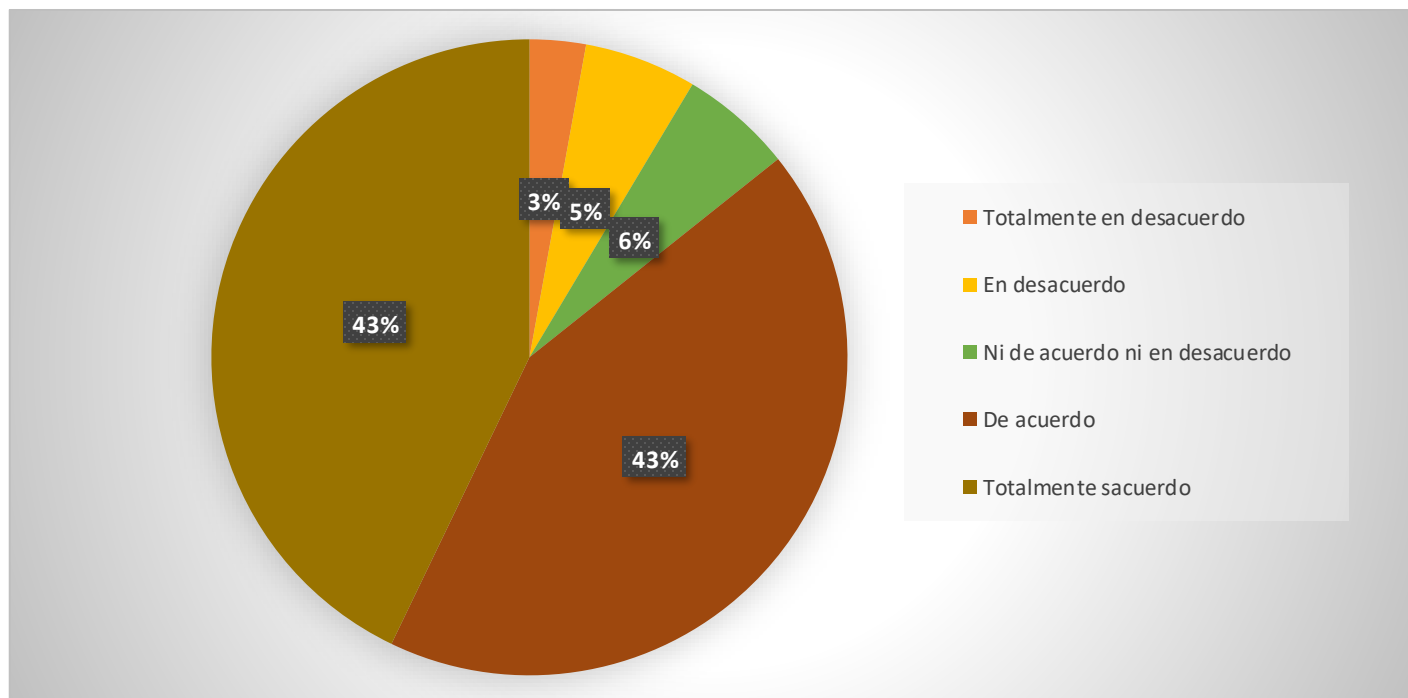


Figura 5.3

Comunicación: Existe una buena comunicación entre docentes y administrativos.

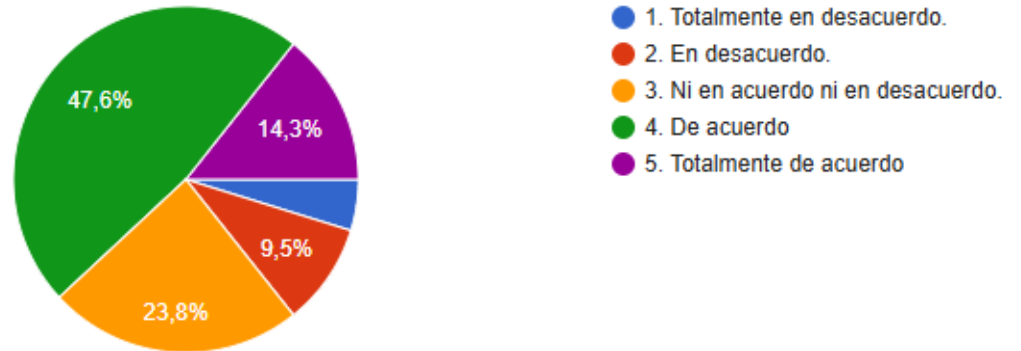
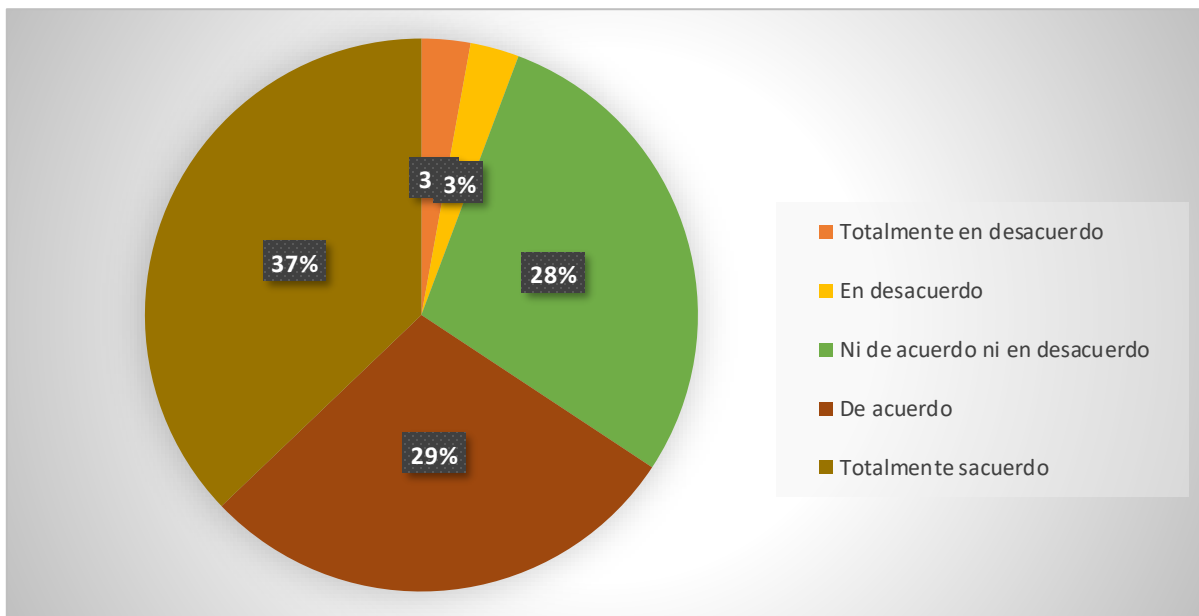


Figura 5.4

Comunicación: Existe buena comunicación entre los estudiantes y las personas de la institución.



## Sobre Liderazgo

Figura 5.5

Liderazgo: Los docentes consideran que las decisiones del equipo directivo son transparentes.

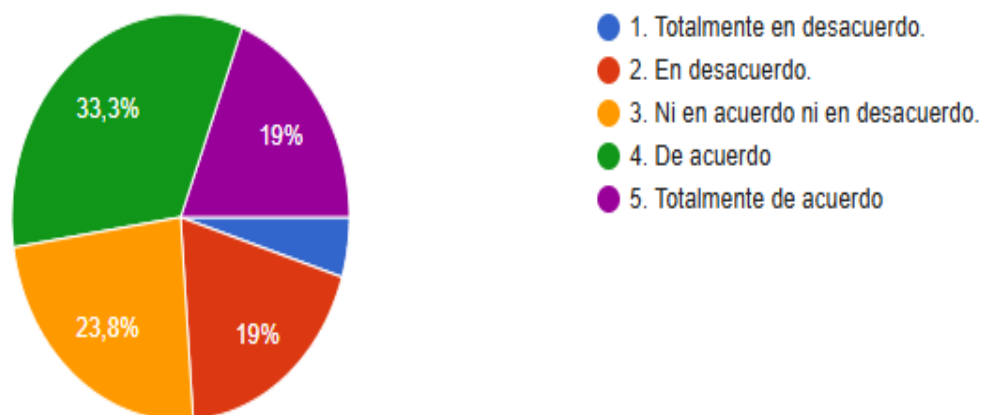


Figura 5.6

Liderazgo: Los estudiantes perciben que las directivas cumplen con sus funciones de forma correcta.

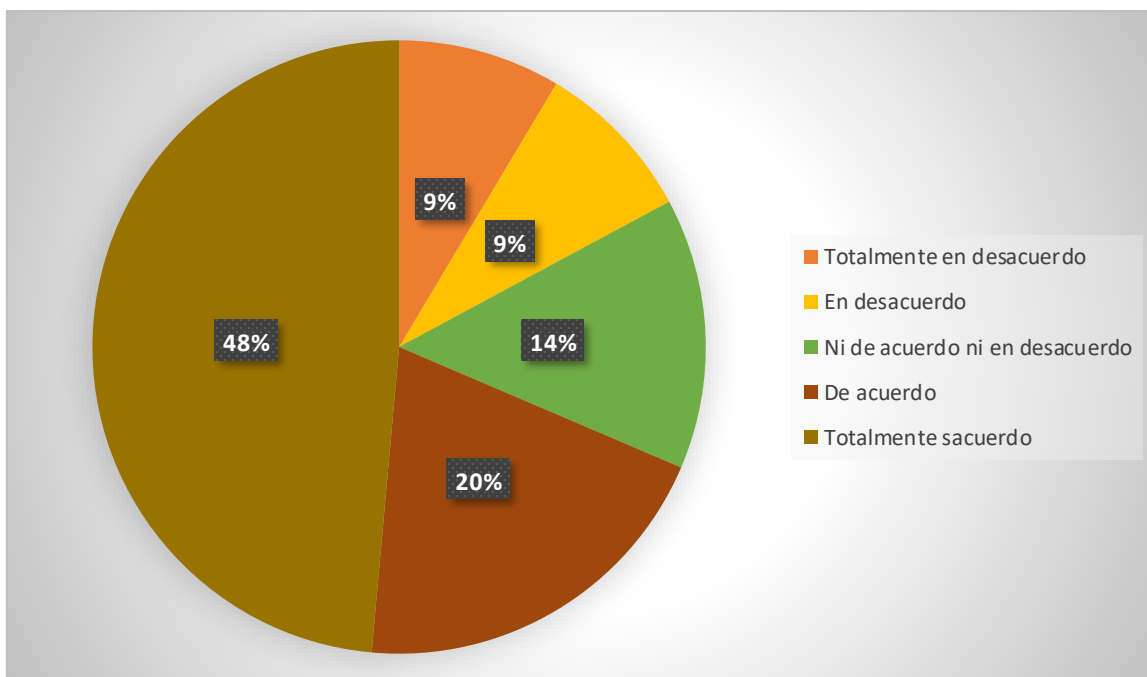


Figura 5.7

Liderazgo: Los docentes se sienten apoyados por los líderes de la institución.

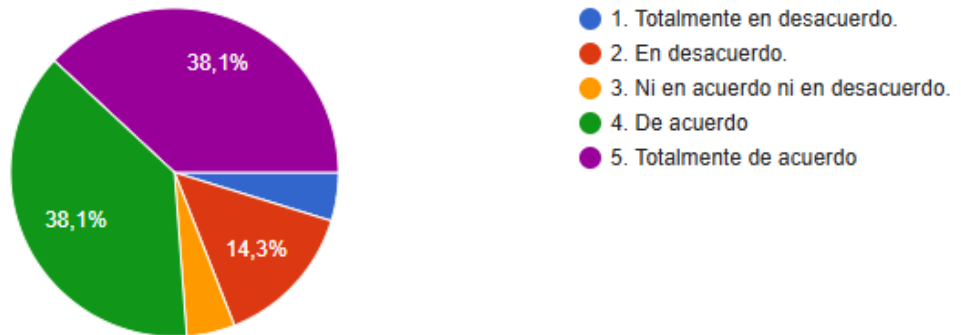
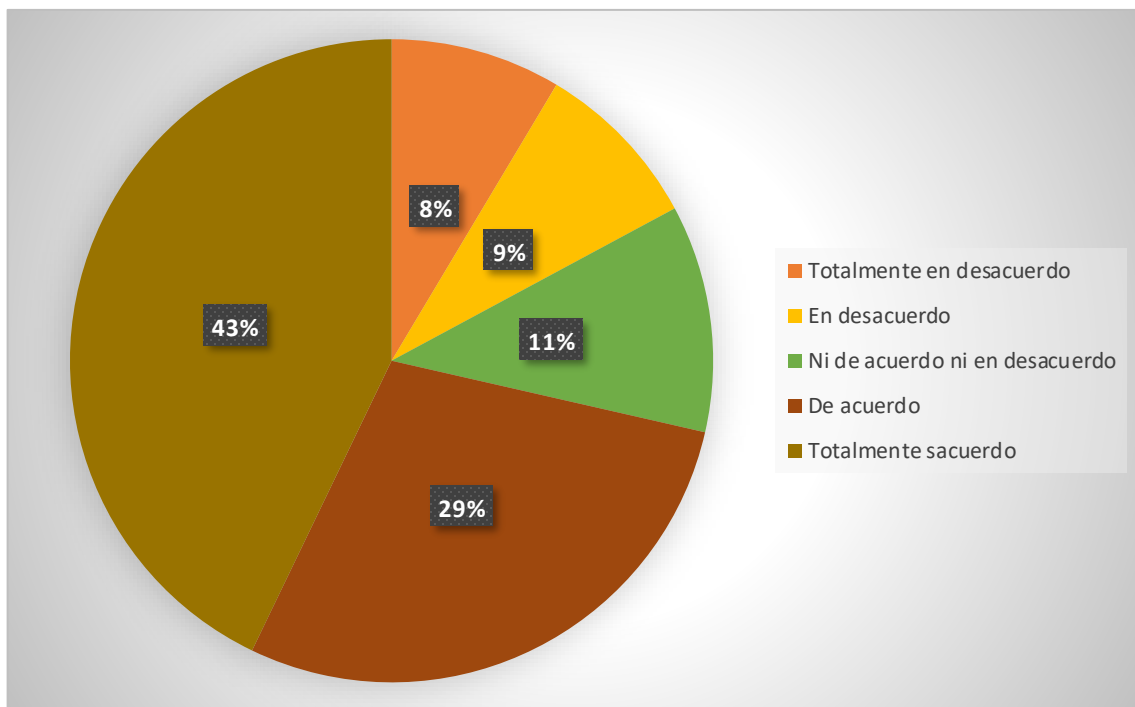


Figura 5.8

Liderazgo: Los estudiantes se sienten apoyados por los profesores y administrativos.



## Sobre Relaciones Interpersonales

Figura 5.9

Relaciones Interpersonales: Los docentes y administrativos consideran que se respetan las opiniones y diferencias en la institución.

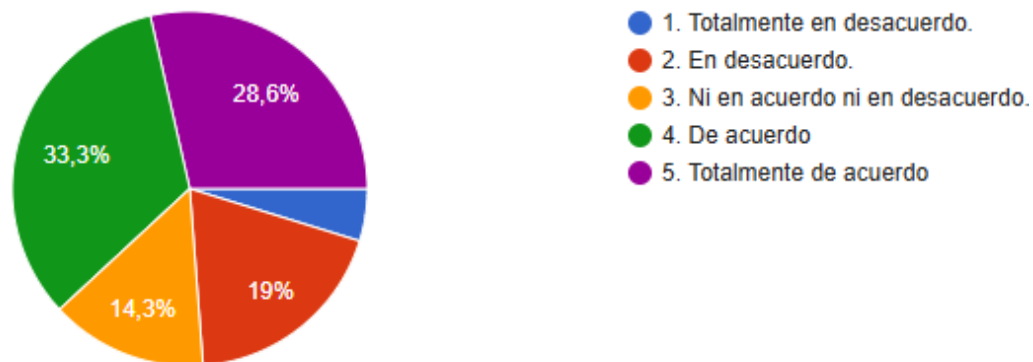


Figura 5.10

Relaciones Interpersonales: Los estudiantes se sienten respetados por sus opiniones y diferencias.

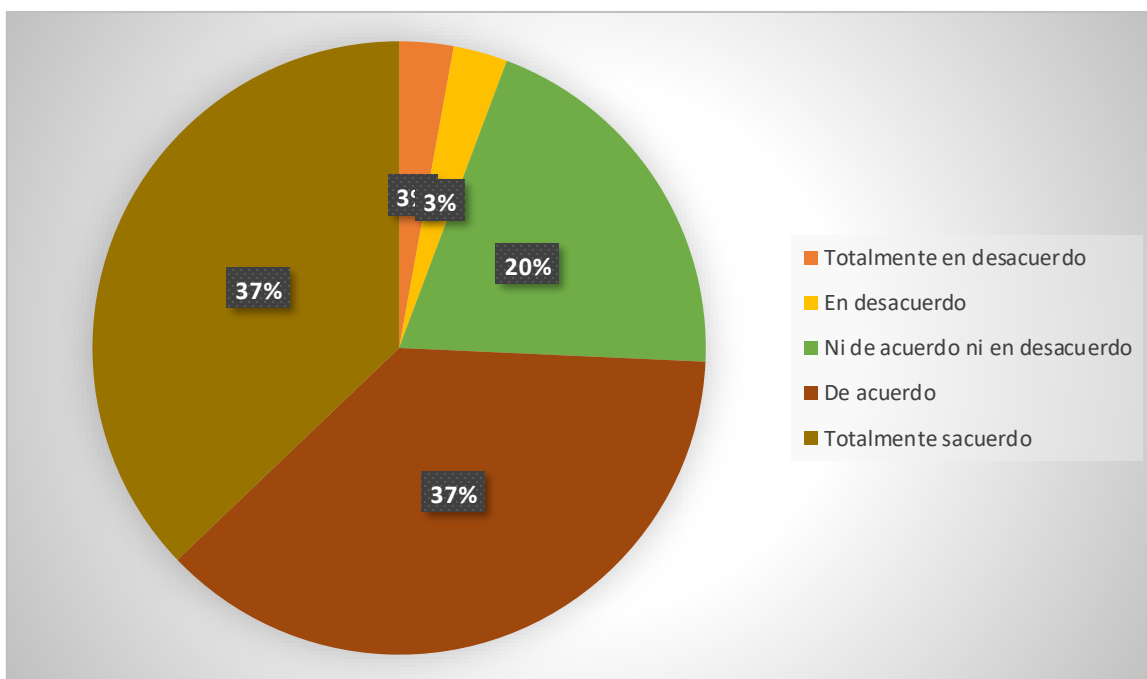


Figura 5.11

Relaciones Interpersonales: Los docentes y administrativos consideran que se gestionan adecuadamente los conflictos.

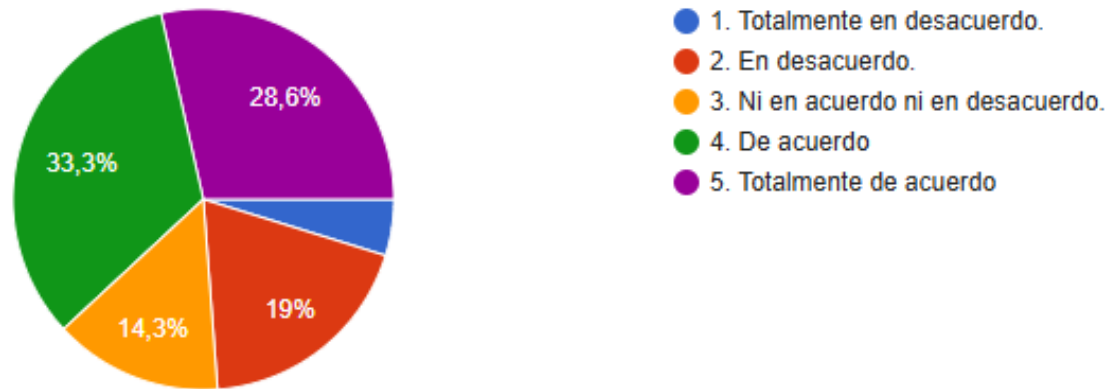
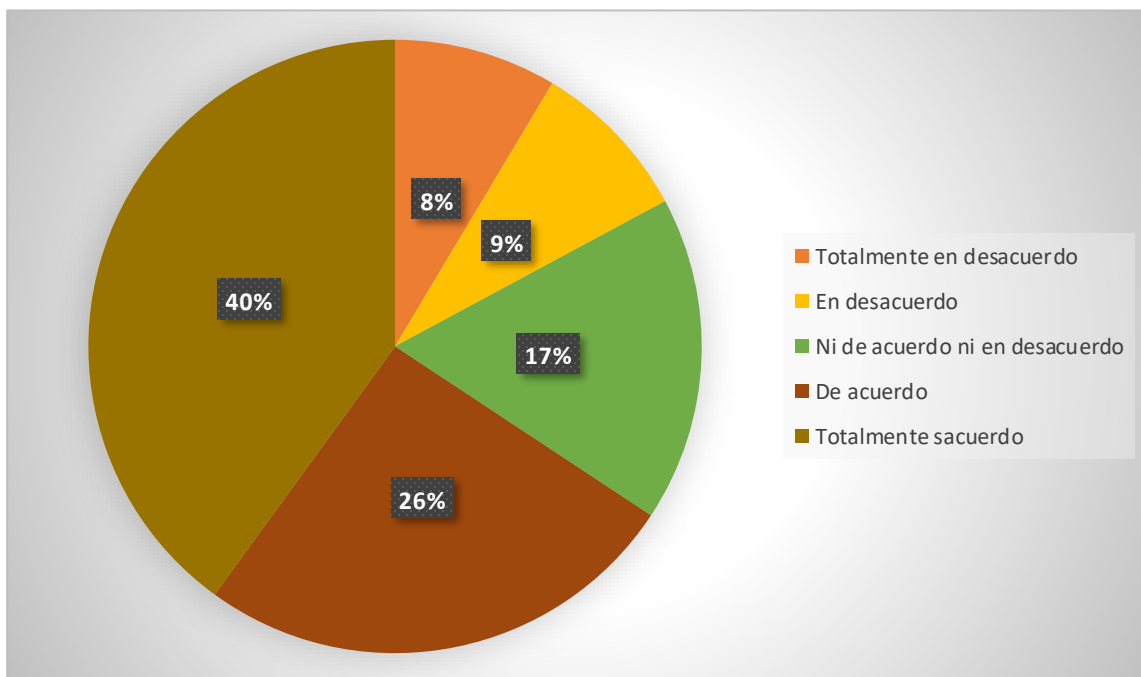


Figura 5.12

Relaciones Interpersonales: Los estudiantes consideran que se resuelven los conflictos de la mejor manera.



## Sobre Participación

Figura 5.13

Participación: Los docentes-administrativos consideran que se valoran sus aportes y sugerencias.

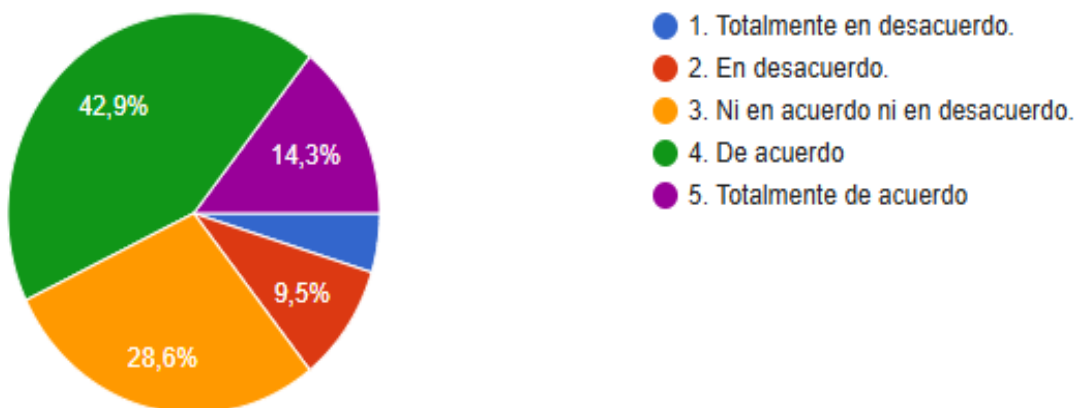


Figura 5.14

Participación: Los estudiantes consideran que se valoran sus aportes y sugerencias.

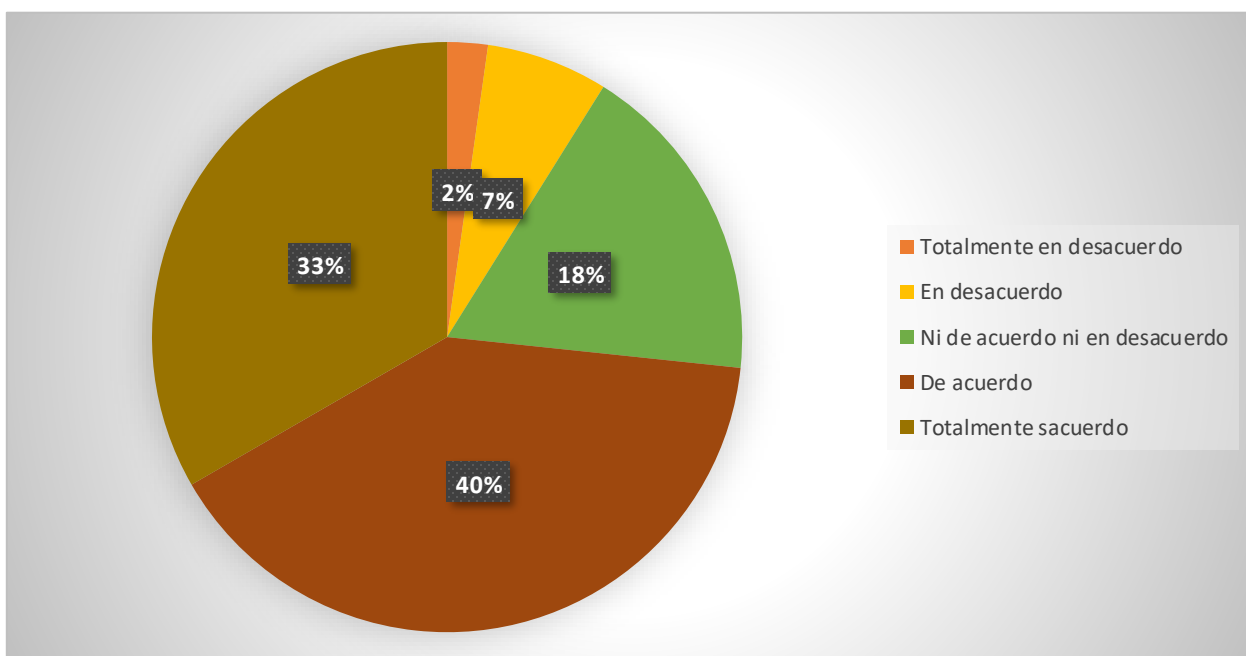


Figura 5.15

Participación: Se fomenta el trabajo en equipo en la institución según los docentes y administrativos.

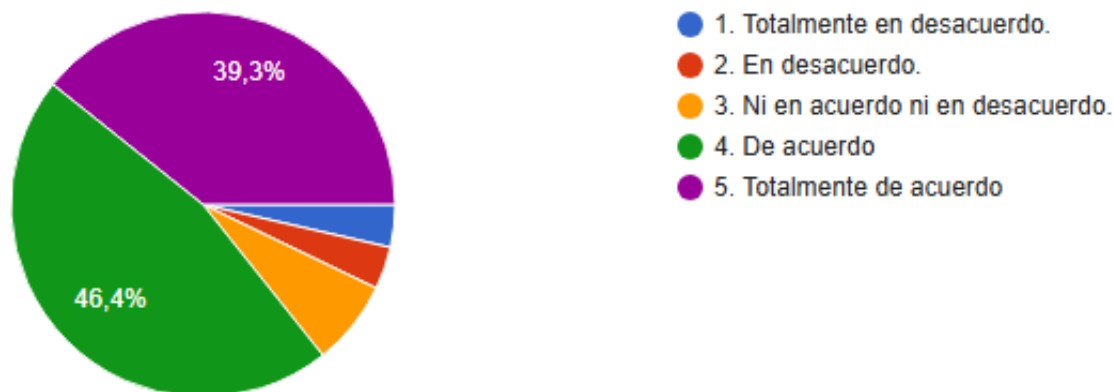
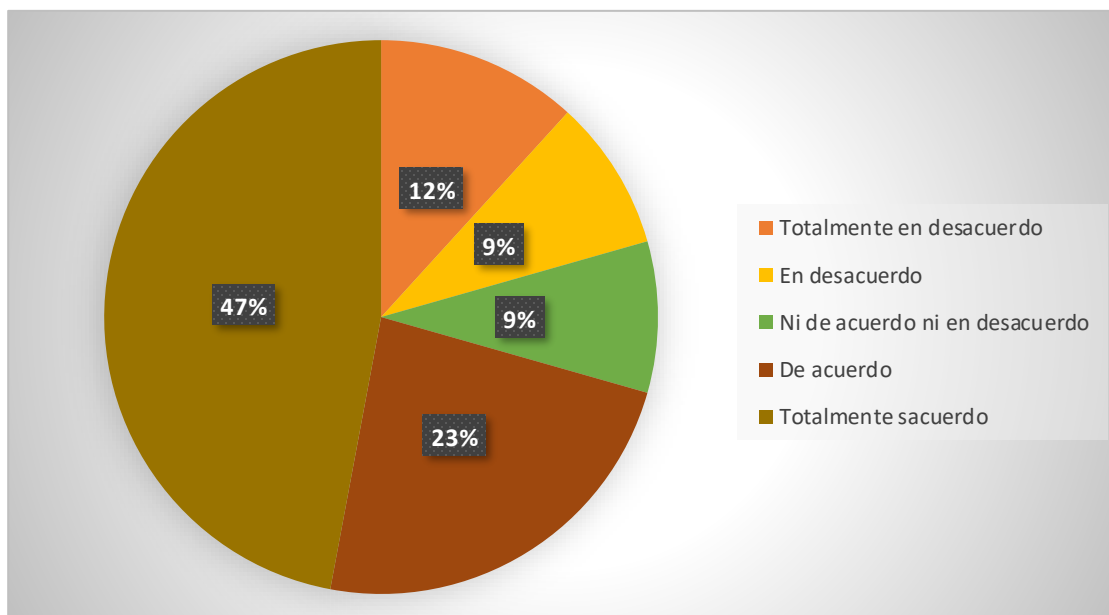


Figura 5.16

Participación: Se fomenta el trabajo en equipo en el centro educativo según los estudiantes.



## Sobre Bienestar y satisfacción

Figura 5.17

Bienestar y satisfacción: Se respetan los tiempos de descanso según la percepción de los docentes- administrativos.

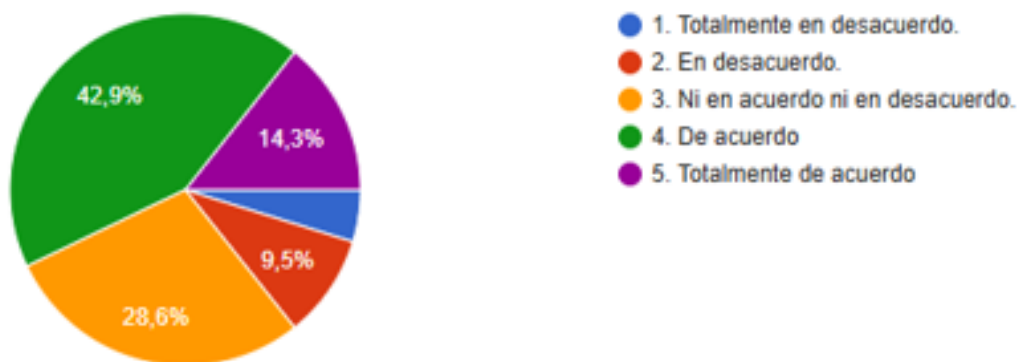


Figura 5.18

Bienestar y satisfacción: Se respetan los tiempos de descanso según la percepción de los docentes- administrativos.

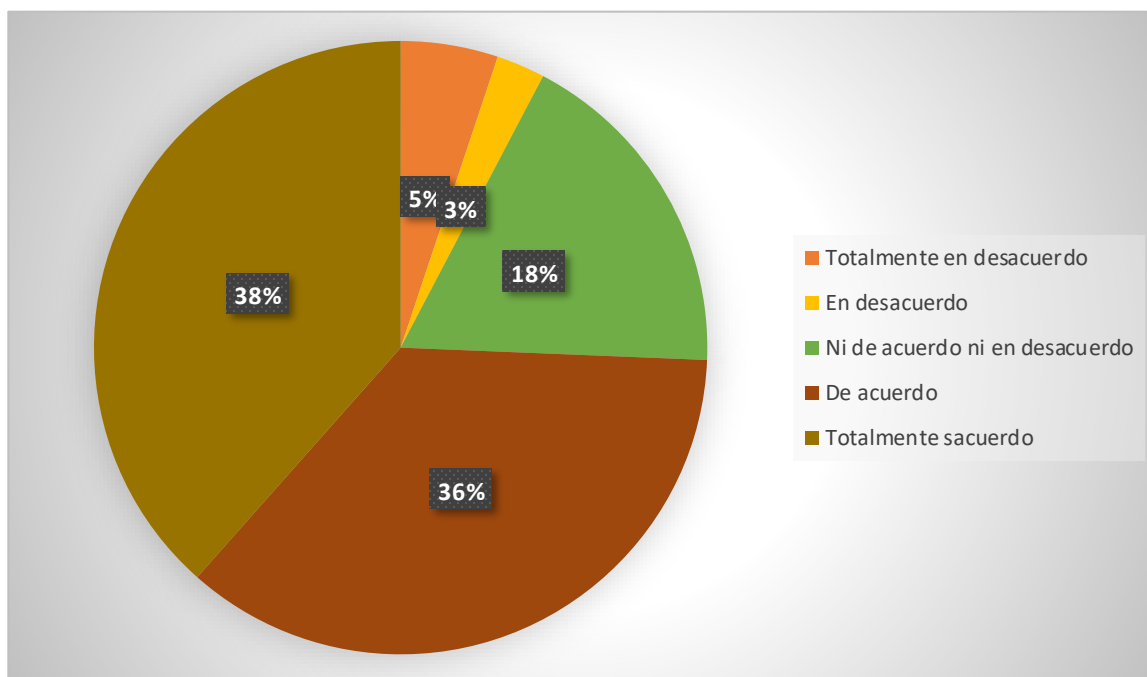


Figura 5.19

Bienestar y satisfacción: Se sienten satisfechos con el lugar donde laboran (docentes- administrativos).

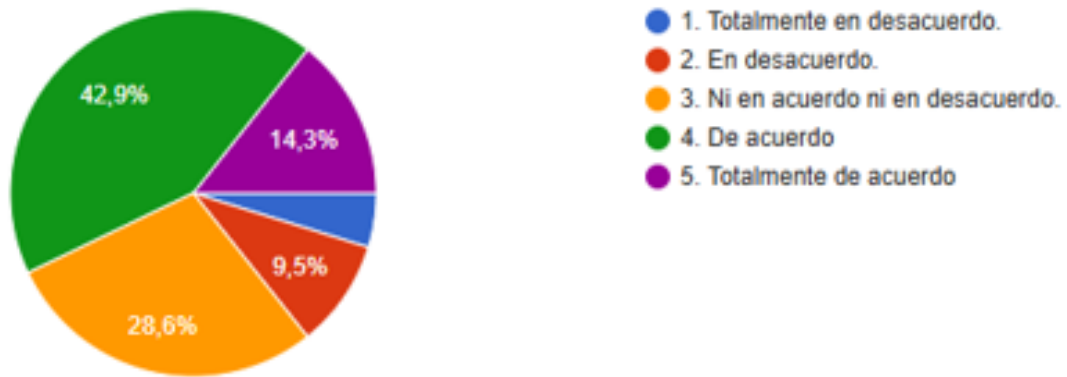
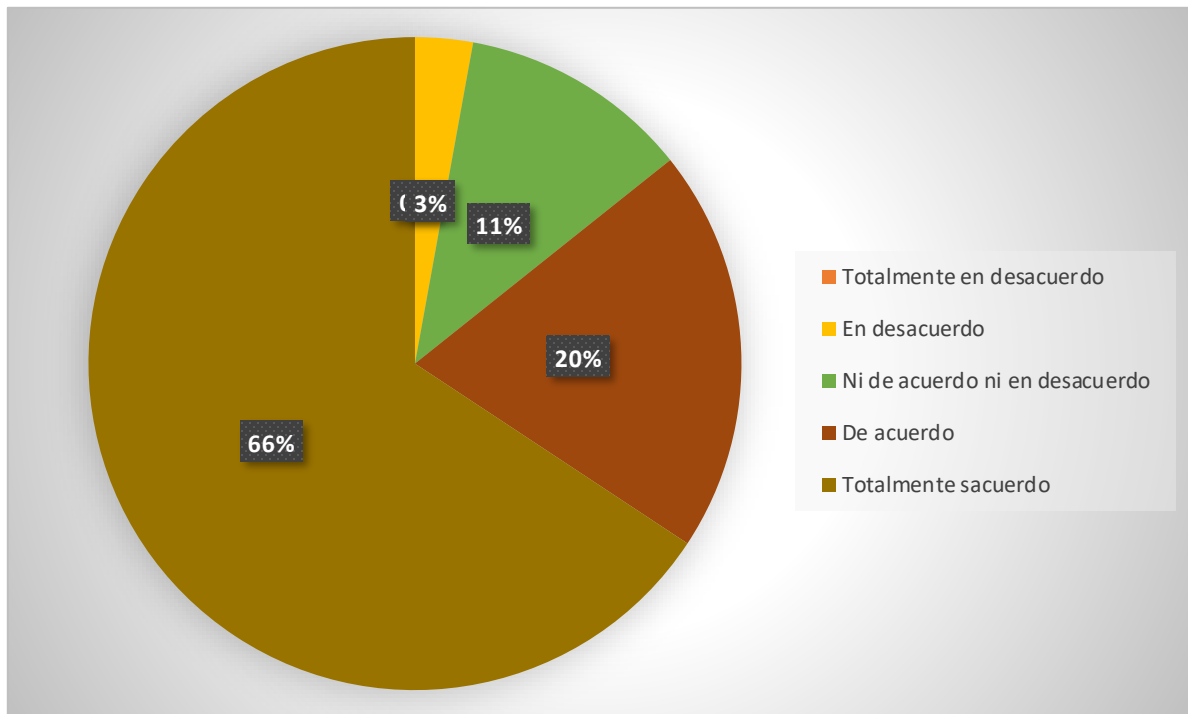


Figura 5.20

Bienestar y satisfacción: Los estudiantes se sienten a gusto con el ambiente en la institución.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias Retana, K. (2022). Análisis de los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI-UCR.
- Barrantes, J. (2014). Metodología de la investigación social: Paradigmas y procesos. EUNED.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage.
- Blanco López, S., Cerdas Montano, N. V., & García Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1–18.
- Bolívar, A. (1999). *La gestión de los centros educativos: Una perspectiva institucional*. Síntesis.
- Bolívar, A. (1999). La gestión de los centros educativos: una perspectiva institucional. Síntesis.
- Bolívar, A. (2000). La gestión escolar: Teoría y práctica. Graó.
- Botero, J. (2009). *Gestión educativa y calidad institucional*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1–14.
- Bruner, J. (1997). *La cultura de la educación*. Paidós.
- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar: el cambio en la escuela*. Morata.
- Carmona Ávila, O., Flores Villalobos, P., Gómez Araya, W., Navas Alfaro, M., Ruiz Gutiérrez, M., & Smith Coto, K. (2012). El clima institucional como generador de contextos de protección y riesgo frente a las manifestaciones de violencia en centros

educativos del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de San José. Revista Electrónica Educare, 16(3).

Cerdas Montano, V., García Martínez, J. A., & Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: Un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133–153.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* (6.<sup>a</sup> ed.).

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Codina, L. (2021, 8 de septiembre). Estudios de caso: características, tipología y bibliografía fundamental. Blog de Lluís Codina / Guía temática de la Universidad de León.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180–213.

Cohen, J., Thapa, A., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2012). *School climate and academic achievement: A meta-analysis*. *Review of Educational Research*, 82(2), 123–158.

Coll, C. (2008). *Psicología de la educación y práctica educativa: una perspectiva constructivista*. Paidós.

Conceptualia. (s. f.). *Gestión educativa*. Enciclopedia Online. <https://conceptualia.es/cultura-y-sociedad/sociedad-gestion-educativa/>

- Costa, A. (2014). *Clima organizacional en las escuelas de Brasil: Factores que afectan el desempeño de los docentes*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 44(3), 45–62.
- Coto, J., & Leandro, E. (2015). Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 45–67.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The impact of leadership on school climate and student learning*. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 221–239.
- Delors, J. et al. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Drucker, P. F. (1999). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Sudamericana.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Solution Tree.
- DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2016). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. (3rd ed.). Solution Tree Press.
- Fernández-Díaz, M. J., Rodríguez-Mantilla, J. M., & del Pozo, M. (2017). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en centros educativos*. *Revista de Investigación Educativa*, 35(1), 179–197.
- Freire, P. (1996). *Pedagogía del oprimido* (30.<sup>a</sup> ed.). Siglo XXI Editores
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Octaedro
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Contextos y estructuras*. Ariel Educación.
- Gairín, J. (2000). *Clima escolar y dirección educativa*. Octaedro.

- Garbanzo, G., & Orozco, M. (2007). *Gestión de la educación costarricense: Propuestas para la eficiencia institucional*. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 7(2), 89–112.
- García Alvarado, D. A., & Campana Concha, A. R. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en las unidades educativas “Fe y Alegría”, Guayaquil–Ecuador, 2019. *Ciencia y Educación*, 1(1), 36–43.
- Gimeno Sacristán, J. (2013). *El valor de la educación*.
- González, F. (2004). *Gestión escolar para el desarrollo humano*. Magisterio.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning.
- Hallinger, P. (2018). *The organizational climate in schools: The impact of leadership on teacher motivation and student achievement*. *Educational Administration Quarterly*, 54(3), 1–25.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers’ work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2019). *The influence of school climate on teacher and student outcomes in urban schools*. *Journal of Educational Change*, 20(4), 467–486.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change* (Elementary edition). Corwin Press.

- Jiménez Rodríguez, R. (1999). Comparación de seis factores del clima organizacional en dos colegios escogidos según su rendimiento académico en las pruebas de bachillerato de 1997 [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
- Johnson, S. M., & Birkeland, S. E. (2016). *The relationship between school climate and teacher retention: A study in U.S. secondary schools. American Educational Research Journal*, 53(5), 1234–1267.
- Koontz, H., & Weirich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13.ª ed.). McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2015). *School climate and teacher leadership: A global perspective. Educational Management Administration & Leadership*, 43(3), 289–304.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Sun, J., & Harris, A. (2020). *School leadership and organizational improvement: International perspectives*. Springer.
- León, F. (2007). *Educación y sociedad: Reflexiones filosóficas*. EUNED.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- López Yáñez, J. (2008). *Organización y gestión de instituciones educativas*. Pearson Educación.

- Luengo, J. (2004). *La educación como fenómeno social y humano*. Narcea.
- Martínez, R. (2018). *El clima organizacional en escuelas primarias de México*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 45–59.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A multidimensional perspective*. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress and health* (pp. 1–16). Wiley.
- Maxwell, J. (2019). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- McLoughlin, C. (2014). *Teacher motivation and school climate in the Caribbean*. *Caribbean Journal of Education*, 36(2), 55–78.
- McGraw-Hill. Codina, A. (2021). *Metodología del estudio de caso: Enfoques empíricos aplicados a la investigación educativa*. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 321–339.
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (Carmona Ávila, O., Flores Villalobos, P., Gómez Araya, W., Navas Alfaro, M., Ruiz Gutiérrez, M., & Smith Coto, K.). (2012). *El clima institucional como generador de contextos de protección y riesgo frente a las manifestaciones de violencia en centros educativos del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de San José*. Ministerio de Educación Pública. Repositorio SIBDI-UCR.
- Ministerio de Educación Pública. (2017). *Política educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. MEP.
- Mintzberg, H. (1994). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Mintzberg, H. (2009). *El trabajo del directivo: mitos y realidades*. Granica.
- Mora Zamora, K. (2012). *Análisis comparativo del clima organizacional del Liceo de Mata de Plátano y del Colegio Máximo Quesada en relación con el liderazgo, comunicación y motivación* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].

- Morata.González, L. (2015). *Clima organizacional y su influencia en la motivación de los docentes en escuelas de Argentina*. *Revista Argentina de Educación*, 9(2), 55–73.
- Mörk, E., & Öberg, C. (2017). *The role of organizational climate in the effectiveness of schools in developing countries*. *International Journal of Educational Development*, 57, 44–54.
- Murillo, F. J. (2007). *La dirección escolar: claves para un liderazgo educativo efectivo*. Wolters Kluwer.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2011). *El liderazgo educativo en América Latina: Prácticas, políticas y perspectivas*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 7–23.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2011). El liderazgo pedagógico y su relación con el clima escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 73–95.
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2015). *Liderazgo para el aprendizaje y comunidades profesionales*. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 6(8), 51–68.
- OMS – Organización Mundial de la Salud. (2022). Entornos de trabajo saludables: Marco de acción, <https://www.who.int>
- Pajuelo Basurto, J. (2018). *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].
- Pastrana Falcón, V. (2017). *Influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la*

sede San Miguel, Lima [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

Pérez Juste, R. (2006). Organización y dirección de instituciones educativas. UNED.

Pérez, J. (2016). *Impacto del clima organizacional en el desempeño docente en escuelas de Colombia*. *Revista Colombiana de Educación*, 71, 89–112.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Robbins, S. P. (2018). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández-Díaz, M. J. (2017). *El bienestar docente y su relación con el clima organizacional escolar*. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 45–52.

Salas Badilla, P. (2017). *Análisis del clima organizacional entre el personal docente y administrativo del centro educativo Tejarcillos de Alajuelita* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI-UCR.

Sánchez, M. (2015). *Planeación y gestión educativa: una perspectiva crítica*. Trillas.

Santos Guerra, M. A. (1997). *La escuela que aprende: Hacia una gestión participativa del centro educativo*. Morata.

Schmelkes, S. (2011). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP/INEE.

Sergiovanni, T. J. (2002). *Liderazgo para el aprendizaje*. Octaedro.

- Silva, M. (2017). *Clima organizacional y rendimiento académico en escuelas secundarias de Chile*. *Revista de Estudios Educativos*, 3(2), 45–60.
- Smith, T. M., & Sweetland, S. R. (2013). *The school as a caring community: A foundation for school improvement*. *Educational Administration Quarterly*, 49(4), 472–511.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2012). *School climate and academic achievement: A meta-analysis*. *Review of Educational Research*, 82(2), 123–158.
- Tobón, S. (2010). *Gestión del talento humano en las instituciones educativas*. Magisterio.
- Torres, J. (1994). *Clima organizacional y rendimiento docente*. *Revista Española de Pedagogía*, 52(199), 21–39.
- Umaña Alvarado, A. (2015). *Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
- Umaña, D., & Salazar, M. (2021). *Clima institucional y violencia escolar en centros educativos costarricenses*. *Revista de Investigación Educativa de Costa Rica*, 23(1), 102–117.
- UNESCO. (2021). *School climate and learning environments: Guiding framework*. UNESCO.
- Vaillant, D. (2013). *Gestión escolar y liderazgo directivo en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- Valencia, J., Martínez, J., & López, M. (2020). *Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas*. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 345–360. <https://doi.org/10.6018/rie.38.2.398891>

Vallejo, M., Herrera, A., & Ceballos, L. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la motivación y el desempeño docente. Revista Educación y Desarrollo*, 46(3), 77–90.

Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149.

Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). *Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149.