

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN
LA ESCUELA BARRIO LA CRUZ PERTENECIENTE AL CIRCUITO 02 DE LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LIBERIA

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

ALEXIA NICOLE ARIAS ZAMORA

Sede Guanacaste, Costa Rica

2025

Dedicatoria

Dedico mi TFIA principalmente al Todopoderoso, por siempre brindarme la fuerza necesaria para concluir este sueño.

A mí madre y padre, por todo su amor, apoyarme para seguir adelante. Cuando me caigo, me dan sus brazos para levantarme y ser mejor persona cada día.

También se lo dedico a mi abuelito que desde el cielo me guía y con su amor me insta a cumplir mis propósitos académicos y personales.

Con mucho amor a mi familia y amigos.

En general, a los profesores que fueron parte de mi experiencia académica por su dedicación y constancia al impartir sus conocimientos.

A los seres tan maravillosos que creyeron en mí, día tras día.

Agradecimiento

Doy gracias a Dios, a la Virgen de Santa Marta por favores concedidos, a mi abuelito que desde el cielo me cuida, a mi familia por la ayuda y amor incondicional.

Quiero aprovechar este TFIA, para agradecer a mis padres, que en medio de la tormenta siempre fueron y seguirán siendo mi ancla, que me motivaron día a día a tener fe. A ellos, que fueron mis grandes maestros, les dedico este proyecto.

Infinitas gracias a la Universidad de Costa Rica por su excelente formación, me dio la bienvenida al mundo como tal, las oportunidades que me ha brindado son incomparables, me abrió las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera y ser mejor persona cada día.

Al Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, por otorgarme la formación necesaria y enseñarme el verdadero quehacer profesional.

También, a cada uno de los docentes que impartieron los cursos de la Maestría en la sede de Guanacaste, de quienes adquirí un aprendizaje personal y sobre todo laboral, ya que me enseñaron que el querer va acompañado de una lucha constante.

A Ingrid no existen palabras para agradecer el apoyo en cada avance; su ayuda hizo de esta experiencia una de las más enriquecedoras.

Agradezco profundamente a las personas lectoras y a los validadores que dedicaron su tiempo para revisar este TFIA, muy en especial a la Dra. Adriana Venegas Oviedo.

Doy encarecidas gracias a la directora MSc. Yemmy Soto Briceño y a la docente Lic. Daniela Soto Arias de la Escuela Arenal por permitirme realizar el plan piloto.

Agradezco de forma especial a la Escuela Barrio La Cruz de Liberia por abrirme sus puertas para llevar a cabo el proyecto.


¡Gracias!

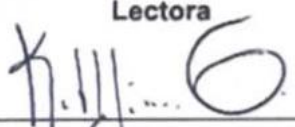
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

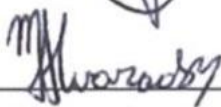

Dra. Jackeline García Fallas

Representante de la Decanatura del Sistema de Estudios de Posgrado


M.A.Ed. Ingrid Dayana Araya Gómez
Profesora Guía


M.A.Ed. Ana Mariela Cervantes Obando
Lectora


Dr. Kenneth Rodolfo Jiménez González
Lector


M.A.Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza

Director del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación

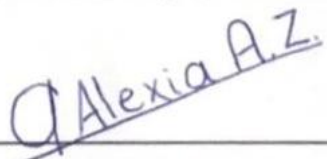

Alexia Nicole Arias Zamora
Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Hoja de Aceptación.....	iv
Tabla de Contenido.....	v
Resumen.....	xii
Abstract.....	xii
Résumé.....	xiii
Lista de Cuadros.....	xiv
Lista de Tablas.....	xv
Lista de Figuras.....	xvi
Lista de Ilustraciones.....	xvii
Lista de Abreviaturas.....	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Título de la Investigación.....	1
1.2 Contextualización Social y Educativa.....	1
1.3 Relevancia del Problema.....	2
1.4 Aproximación Teórica-Metodológica.....	5
1.5 Interrogante.....	6
1.6 Objetivos Generales.....	7
1.7 Objetivos Específicos.....	7
1.8 Referentes Generales del Objeto de Estudio.....	7
1.9 Marco Contextual.....	10

1.9.1 Comunidad.....	10
1.9.2 Institución.....	11
Ilustración 1 Organigrama Institucional.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Estado del Arte.....	13
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	13
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	19
2.2 Marco Teórico.....	26
2.2.1 Educación.....	26
2.2.2 Administración Educativa.....	29
2.2.3 Gestión Administrativa.....	30
2.2.4 Clima Organizacional.....	33
2.2.5 Factores.....	36
2.2.6 Teorías sobre la Gestión del Cambio Organizacional.....	39
2.2.7 Teorías sobre el Liderazgo.....	40
2.2.8 Teorías sobre Motivación Laboral.....	40
2.2.9 Indicadores de Medición del Clima Organizacional.....	42
Cuadro 1 Indicadores de Medición del Clima Organizacional.....	42
2.2.10 Propuestas para Incentivar las Relaciones Laborales.....	43
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Enfoque de Investigación.....	46
3.2 Tipo de Investigación.....	47
3.3 Población y Muestra.....	48
Tabla 1 Población y Muestra de Participantes de la Investigación.....	48
3.4 Fuentes de Información.....	49

3.5 Categorías de Análisis.....	49
Cuadro 2 Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa	50
Cuadro 3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa	54
Cuadro 4 Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa.....	57
3.6 Técnicas e Instrumentos	59
3.7 Validación de las Herramientas	61
3.8 Análisis de los Datos	65
Figura 1 Triangulación Múltiple de la Investigación	66
3.9 Procedimiento para el Consentimiento Informado	67
3.10 Consideración Ética.....	67
3.11 Fases de Investigación.....	68
3.12 Alcances y Limitaciones	68
3.12.1 Alcances.....	68
3.12.2 Limitaciones	69
3.13 Cronograma de Actividades	70
Cuadro 5 Cronograma de Actividades.....	70
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.1 Caracterización de los Participantes.....	72
4.2 Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	73
Figura 2 Conocimiento que tiene la Comunidad Educativa Participante acerca del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	89
4.3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa ...	90
Figura 3 Conocimiento que tiene la Comunidad Educativa Participante acerca de los Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	107

4.4 Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa	108
Figura 4 Conocimiento que tiene la Comunidad Educativa Participante acerca de las Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa .	117
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1 Conclusiones.....	118
5.1.1 <i>Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa</i>	118
5.1.2 <i>Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa</i>	121
5.1.3 <i>Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa</i>	124
5.2 Recomendaciones.....	126
5.2.1 <i>Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa</i>	126
5.2.2 <i>Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa</i>	127
5.2.3 <i>Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa</i>	128
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	129
6.1 Título	129
6.2 Introducción.....	130
6.3 Justificación.....	132
6.4 Objetivos	135
6.4.1 <i>Objetivo General</i>	135
6.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	135
6.5 Marco Teórico	136
6.5.1 <i>Educación</i>	137

6.5.2 Administración de la Educación.....	138
6.5.3 Gestión Administrativa.....	138
6.5.4 Clima Organizacional	139
6.5.5 Motivación	139
6.5.6 Liderazgo	140
6.5.7 Compromiso.....	142
6.5.8 Comunicación.....	142
6.5.9 Trabajo Colaborativo	143
6.5.10 Plan de Trabajo	143
6.5.11 Estrategia de Gestión.....	144
6.5.12 Actividades de Seguimiento	145
6.6 Propuesta de Gestión Educativa	145
6.6.1 Desarrollo de la Propuesta	145
6.6.2 Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta	146
Cuadro 6 Estrategia 1: Taller del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa	147
Cuadro 7 Estrategia 2: Taller de la Continuidad y Seguimiento de las Buenas Prácticas en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	150
Cuadro 8 Estrategia 3: Taller de la Mejora y Seguimiento del Trabajo Colaborativo en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	153
6.6.3 Viabilidad de la Propuesta.....	157
6.6.4 Evaluación de la Propuesta.....	157
6.7 Referencias de la Propuesta	158
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
CAPÍTULO VIII. ANEXOS	170
Anexo 1 Mapa del Barrio La Cruz.....	170

Anexo 2 Fotografías de la comunidad de Barrio La Cruz	171
Anexo 3 Fotografía de las ruinas de la antigua Escuela Barrio La Cruz	172
Anexo 4 Fotografía de la fachada actual de la Escuela Barrio La Cruz	173
Anexo 5 Fotografías del edificio actual de la Escuela Barrio La Cruz	174
Anexo 6 Entrevista semiestructurada al personal administrativo	175
Anexo 7 Entrevista semiestructurada al personal docente	178
Anexo 8 Consentimiento informado de las entrevistas semiestructuradas	181
Anexo 9 Guía de observación no participante	183
Anexo 10 Fotografía del semáforo	186

Resumen

El presente trabajo de investigación se realiza en el I semestre del año 2025, en la Escuela Barrio La Cruz, circuito escolar 02, de la Dirección Regional de Educación de Liberia.

Por ello, los objetivos generales son analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, para la consecución del éxito socioeducativo y diseñar una propuesta que incentive las relaciones desde la gestión administrativa en el centro educativo, fundamentado en la motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo para la transformación y mejoramiento de la entidad.

El enfoque es cualitativo, con un tipo de investigación de estudio de caso, la muestra son catorce sujetos, dentro de los cuales se encuentra la persona directora, asistente y docentes de la Escuela Barrio La Cruz. Además, se utilizan como instrumentos la entrevista semiestructurada, observación no participante y revisión bibliográfica. El análisis se lleva a cabo a partir de la triangulación múltiple de datos y metodológica.

Sin dudas, las categorías de análisis utilizadas para brindar mayor soporte al estudio son el clima organizacional desde la gestión administrativa, factores que inciden en ese proceso y estrategias que incentiven las relaciones laborales.

Los principales hallazgos arrojan que los funcionarios de la Escuela Barrio La Cruz presentan opiniones divididas respecto a si el clima organizacional debe mejorar o es apto. El personal estima la influencia de factores como el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo. Además, se llevan a cabo actividades dinámicas y variadas que son promotoras del cambio.

Se presenta como estrategia de gestión la implementación de los talleres enfocados en reforzar aspectos positivos sobre el liderazgo, motivación, compromiso y comunicación, mejorar el trabajo colaborativo y llevar a cabo actividades de seguimiento en pro del centro educativo.

Palabras clave: clima organizacional, gestión administrativa, liderazgo, motivación, comunicación, compromiso, trabajo colaborativo.

Abstract

This research work will be carried out in the I semester of the year 2025, in the Barrio La Cruz School, circuit 02, of the Regional Directorate of Education of Liberia.

Therefore, the general objectives are to analyze the organizational climate from the administrative management, at the Barrio La Cruz School, to achieve socio-educational success and to design a proposal that encourages relationships from the administrative management in the educational center, based on motivation, leadership, communication, commitment and collaborative work for the transformation and improvement of the entity.

The approach is qualitative, with a type of case study research, the sample consisted of fourteen subjects, including the director, assistant and teachers of the Barrio La Cruz School. In addition, the instruments used are semi-structured interview, non-participant observation and bibliographic review. The analysis is carried out through data and methodological multiple triangulation.

Undoubtedly, the categories of analysis used to provide greater support to the study were the organizational climate from the point of view of administrative management, factors that influence this process and strategies that encourage labor relations.

The main findings show that staff at the Barrio La Cruz School are divided on whether the organizational climate needs to be improved or is adequate. Staff members value the influence of factors such as leadership, motivation, commitment, communication, and collaborative work. Furthermore, they carry out dynamic and varied activities that promote change.

The management strategy present is the implementation of workshops focused on reinforcing positive aspects of leadership, motivation, commitment, and communication, improving collaborative work, and conducting follow-up activities for the school.

Keywords: organizational climate, administrative management, leadership, motivation, communication, commitment, collaborative work.

Résumé

Ce travail de recherche a été réalisé au premier semestre de l'année 2025, à l'École Barrio La Cruz, circuit scolaire 02, de la Direction Régionale de l'Éducation du Libéria.

Par conséquent, les objectifs généraux sont d'analyser le climat organisationnel de la gestion administrative, à l'école Barrio La Cruz, pour atteindre la réussite socio-éducative et concevoir une proposition qui encourage les relations de la gestion administrative dans le centre éducatif, basées sur la motivation, le leadership, la communication, l'engagement et le travail collaboratif pour la transformation et l'amélioration de l'entité.

L'approche est qualitative, avec une recherche de type étude de cas, l'échantillon est composé de quatorze sujets, parmi lesquels le directeur, l'assistant et les enseignants de l'école Barrio La Cruz. De plus, l'entretien semi-structuré, l'observation non participante et la revue bibliographique sont utilisés comme instruments. L'analyse est réalisée sur la base de données multiples et d'une triangulation méthodologique.

Il ne fait aucun doute que les catégories d'analyse utilisées pour étayer davantage l'étude sont le climat organisationnel du point de vue de la gestion administrative, les facteurs qui influencent ce processus et les stratégies qui favorisent les relations de travail.

Les principaux résultats montrent que le personnel de l'école Barrio La Cruz est divisé sur la question de savoir si le climat organisationnel doit être amélioré ou s'il est adéquat. Le personnel valorise l'influence de facteurs tels que le leadership, la motivation, l'engagement, la communication et le travail collaboratif. De plus, des activités dynamiques et variées sont menées qui favorisent le changement.

La stratégie de gestion présentée est la mise en œuvre d'ateliers axés sur le renforcement des aspects positifs du leadership, de la motivation, de l'engagement et de la communication, l'amélioration du travail collaboratif et la réalisation d'activités de suivi pour l'école.

Mots clés: climat organisationnel, gestion administrative, leadership, motivation, communication, engagement, travail collaboratif.

Lista de Cuadros

Cuadro 1 Indicadores de Medición del Clima Organizacional.....	42
Cuadro 2 Clima organizacional desde la gestión administrativa.....	50
Cuadro 3 Factores que inciden en clima organizacional desde la administración.....	54
Cuadro 4 Estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa.....	57
Cuadro 5 Cronograma de Actividades.....	70
Cuadro 6 Estrategia 1: Taller del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa..	147
Cuadro 7 Estrategia 2: Taller de la Continuidad y Seguimiento de las Buenas Prácticas en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	150
Cuadro 8 Estrategia 3: Taller de la Mejora y Seguimiento del Trabajo Colaborativo en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	153

Lista de Tablas

Tabla 1 Población y Muestra de Participantes de la Investigación.....	48
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 Triangulación Múltiple de la Investigación.....	66
Figura 2 Conocimiento que tiene la comunidad educativa participante acerca del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	89
Figura 3 Conocimiento que tiene la comunidad educativa participante acerca de los Factores que inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa.....	107
Figura 4 Conocimiento que tiene la comunidad educativa participante acerca de las Estrategias que incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa.....	117

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Institucional.....	12
--	----

Lista de Abreviaturas

CR: Costa Rica.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

JEC: Jornada Escolar Completa.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

OREALC/UNESCO: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

P.H.V.A: Modelo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

POA: Plan Operativo Anual.

TFIA: Trabajo Final de Investigación Aplicada.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Título de la Investigación

Análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Liberia.

1.2 Contextualización Social y Educativa

En sentido general, el contexto social de la Escuela Barrio La Cruz toma en cuenta los vínculos con familias, instituciones públicas y privadas, todos ellos hacen posible la calidad educativa que se imparte en los salones de clases. Por ende, sería imposible llevar a cabo un proceso enfocado en la mejora si no existe un buen nexo que propicie las habilidades comunales con diversos agentes.

La institución educativa en cuestión puede optimizar su clima organizacional con ayuda de este TFIA, todo ello hace posible la puesta en marcha de un entorno social acogedor y, sobre todo socializador que fomente un espíritu de diálogo activo, siendo relevante fortalecer el ambiente en las organizaciones de enseñanza del país para que todo el personal sienta placer al cumplir sus tareas.

Es necesario traer a colación que un ambiente social ameno debe ser el principal motor de un centro escolar, ya que los procesos de enseñanza requieren de la participación de la entidad, familias y variados actores que incentiven la buena gestión del aprendizaje y posibiliten la adquisición de habilidades para la vida.

Además, el contexto escolar permite comprender cómo las prácticas pedagógicas, recursos, profesionales y las relaciones con los estudiantados facilitan o perjudican la adquisición de conocimientos, por esa razón, es crucial enfatizar que la Escuela Barrio La Cruz puede mejorar su clima organizacional mediante actividades propuestas por el gestor educativo en conjunto con su equipo de trabajo.

Merece la pena subrayar que el ente institucional tiene la capacidad de salir adelante con proyectos orientados hacia la búsqueda de un clima laboral favorable, ya que la administración educativa tiene las herramientas básicas para garantizar la cooperación a lo interno del ente, lo cual incentiva mejor rendimiento.

1.3 Relevancia del Problema

En la actualidad se está viviendo en un constante cambio en todas las áreas de desempeño de la humanidad, los países cada vez más abogan por el desarrollo social de todos sus habitantes. La educación es un ámbito con un rol imprescindible, dado su funcionamiento como base donde se constituyen los demás campos del desempeño.

En la Escuela Barrio La Cruz se puede optimizar el clima organizacional, ya que un ambiente que se interese en la mejora continua demuestra el esfuerzo y por sobre todo el intento de cambiar a las personas que laboran en esa institución, dicha premisa abre las puertas para que los ciudadanos aprendan aspectos nuevos que les permita su crecimiento a nivel personal y laboral.

Desde tiempos remotos hasta hoy día uno de los retos que han atravesado las escuelas costarricenses es que el personal se oriente en buscar un cambio en el clima organizacional para que se sientan a gusto al ejercer sus funciones, por lo que es vital trabajar en un contexto de armonía donde sea notorio la motivación, trabajo en equipo y compromiso de los empleados, todo ello garantiza el éxito.

Hoy día, las escuelas están viviendo situaciones que reflejan deficiencias en las habilidades sociales, por lo que la comunicación se ha visto deteriorada, tanto así que las conexiones entre colegas llegan a afectar el desempeño profesional, en cuanto al servicio ofrecido.

A fin de cuentas, los vínculos entre el personal docente y administrativo se deberían desarrollar usando valores al establecer los nexos interpersonales, para garantizar que las labores sean eficaces y dar un buen ejemplo al estudiantado, así como la gestión administrativa contribuye la puesta en práctica de la visión y misión.

Evidentemente en su totalidad de encuestados manifestó que un mal ambiente laboral influye en el desempeño laboral, es decir que no siguen procedimiento para realizar las tareas por ende no cumplen con los objetivos planteados, esto influye en los factores internos y factores externos de las dependencias públicas. (Campuzano & Caiche, 2018, p. 185)

La investigación es vital para la gestión escolar, debido a que pretende fomentar las interacciones entre el personal docente y el administrativo de la escuela, lo que favorece la creación de un clima laboral agradable en la comunidad educativa, de esta manera colabora en el desarrollo de los objetivos institucionales y académicos, por tal razón, se refuerza el fin de la educación costarricense, el cual es instruir al estudiantado en un ambiente apto.

En atención a lo anterior, desde las instituciones de enseñanza se puede tratar de optimizar un clima laboral positivo donde “... las personas gestoras son las encargadas de promover ambientes de trabajo que dinamicen la participación, el debate y el cambio, permitiendo una eficaz operacionalización de los procesos educativos mediante un liderazgo participativo, orientado hacia la motivación de sus colaboradores” (Garbanzo y Orozco, 2010, como se citó en López *et al.*, 2021, p. 4). Es decir, entre más dinamismo prevalezca, los empleados van a cumplir sus objetivos en menos tiempo.

Con respecto al estado de la investigación a nivel nacional e internacional es notorio que el clima organizacional desde la gestión administrativa tiene relevancia en la ejecución de actividades, de modo que es un factor positivo o negativo para los trabajadores, ya que si se trabaja en un ente con un ambiente destructivo no se armoniza, mientras que el contexto positivo permite fortalecer lazos y la humanidad necesaria para desenvolverse en todos los campos de la vida.

Cabe destacar que la importancia académica del estudio se fundamenta en analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz situada en Liberia, provincia Guanacaste, para proponer estrategias que incentiven las relaciones laborales y fomenten empleados motivados que disfruten de la realización de sus quehaceres en un entorno idóneo.

El saber convivir conecta a las personas. Es el vehículo para la aceptación y el respeto a las diferencias con sentido de pluralidad, lo que permite aprender a resolver discrepancias de una manera positiva. Estas ideas no son ajenas al contexto educativo, pues convivir sanamente es factor importante dentro del clima organizacional, que ayuda al crecimiento y desarrollo personal de quienes hacen vida activa en las instituciones educativas, además de ser elemento fundamental de interacción, colaboración, y buen funcionamiento para el logro de los objetivos de la institución. (Ángel y Perozo, 2022, p. 113)

Indudablemente, el aporte a la sociedad y al campo de la educación de este proyecto acerca del clima organizacional es crear ambientes laborales agradables para que los trabajos se desarrollen eficazmente en menos tiempo y con buenos resultados a través de la motivación, lo que fortalece el liderazgo, el compromiso, el trabajo colaborativo y la comunicación; gracias a dichos factores se afianza el entorno laboral donde las relaciones entre colegas mejora.

Por otra parte, una de las implicaciones prácticas del proyecto en cuestión es que se llevará a cabo en el área administrativa dentro de las instalaciones de la Escuela Barrio La Cruz, se tomarán en cuenta solamente los trabajadores de dicho ámbito y docencia, considerándose aspectos del clima organizacional vinculados con motivación, liderazgo, compromiso, trabajo colaborativo y comunicación.

Adicionalmente, en el período de tiempo pueden surgir cambios con los datos suministrados debido a casos fortuitos o de fuerza mayor, de igual manera, el TFIA puede reflejar en el transcurso del estudio el escaso o abundante apoyo recibido por parte del personal docente y administrativo de la escuela en estudio.

No se puede perder de vista que el clima organizacional en la Escuela Barrio La Cruz puede ser optimizado a partir de iniciativas que contribuyan al quehacer de las personas que laboran para la entidad estatal, lo que ofrece una oportunidad al sistema educativo, ya que progresaría en cuanto a las relaciones laborales.

Por otro lado, el clima organizacional en esa escuela merece ser investigado desde el campo disciplinar de la administración educativa, puesto que se requieren técnicas para mejorar el ambiente laboral.

Ante la situación mencionada, se formula el siguiente problema: ¿Cómo mediar el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz durante el I semestre del año 2025?

En razón de lo señalado, el personal docente y administrativo de la Escuela Barrio La Cruz se beneficiará con este TFIA debido a que se propondrá estrategias para optimizar las relaciones laborales del personal administrativo y docencia.

1.4 Aproximación Teórica-Metodológica

Este apartado tiene como objetivo desarrollar los elementos teóricos-metodológicos que establecen el marco de referencia del proyecto, se emanará una aproximación a sugerir fundamentos que guían esta pesquisa, los cuales explican el clima organizacional desde la gestión administrativa por medio de exploraciones, por ello, a continuación, se enfatizarán:

Según Parejo *et al.* (2018) existen diferentes perspectivas de autores conforme pasan los años que señalan el concepto del clima organizacional tomando en cuenta los factores internos y externos para el alcance de los objetivos de las organizaciones educativas, además resalta la necesidad de contar en las escuelas con personas en el área administrativa que tengan destrezas personales y comunicativas con la sociedad en general a fin de promover los vínculos sociales en los lugares de trabajo.

Los autores hacen énfasis de un estudio profundo acerca del clima organizacional en las entidades de enseñanza localizadas en la zona de Santa Marta, en Colombia, donde se involucraron las percepciones de los habitantes del sitio y antes que hicieron pesquisas.

Al respecto, Rodríguez, Pistillo y Fernández (2018) indican la necesidad de estudiar el clima organizacional desde el ámbito educativo, puesto que las formas de convivir en un determinado lugar repercuten a la comunidad, por ello el estudio se orienta en las relaciones interpersonales, apoyo, liderazgo, entornos cambiantes y comunicación.

Otra influencia en el clima organizacional es la del autor Condor (2018), cuyo análisis se centra en los argumentos que originan que el clima laboral genera varias deficiencias en la gestión interna de las instituciones pertenecientes al sector público. Como punto clave, es necesario especificar que los entes están constituidos por los recursos humanos y los financieros; por ende, los nexos se dan a fin de culminar acciones para el logro de metas.

Desde la visión socioeducativa, es de suma relevancia investigar en las instituciones los comportamientos de las personas que laboran, al igual que sus necesidades, ya que los trabajadores son seres que necesitan sentirse parte de la organización; lo anterior son elementos del clima laboral que permiten suscitar la elaboración de planes de mejora para superar desafíos que surgen en el contexto de trabajo a como lo especifican Rodríguez y Pacheco (2019), además de Marcías & Vanga (2021) en sus respectivos informes.

Según Quispe *et al.* (2020) en los centros educativos, el personal experimenta un clima laboral desfavorable, lo que provoca malas relaciones laborales y un incremento de enfermedades psicológicas, ya que los empleados deben desempeñarse en ambientes negativos, por lo que realizaron un estudio del nexo entre estrés y clima organizacional.

En sentido general, comprender el clima organizacional de un centro escolar tiene relevancia en la gestión administrativa, puesto que es el eje donde se fortalecen las relaciones sociales a través de la motivación, en consecuencia, Cruz y Álvarez (2020) realizaron una investigación en las escuelas ubicadas al sureste de México donde se pretendían identificar los factores de motivación y liderazgo que influyen en el entorno.

Por su parte, Salmon *et al.* (2022) sintetizan que es importante comprender el impacto que los individuos, grupos y sistemas tienen sobre el comportamiento dentro de la escuela, ya que la conducta contribuye o perjudica el desempeño de los trabajadores, por ello la motivación juega un rol en el clima organizacional de los centros educativos.

1.5 Interrogante

Para cumplir con la finalidad de la investigación se propone la siguiente interrogante:
¿Cuáles factores inciden en el clima organizacional desde la gestión administrativa de la Escuela Barrio La Cruz?

1.6 Objetivos Generales

En el marco del presente estudio, se plantean los siguientes objetivos generales que orientan el desarrollo de la pesquisa y hacen posible lograr las finalidades propuestas:

- 1.6.1 Analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo.
- 1.6.2 Diseñar una propuesta que incentive las relaciones desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, fundamentado en la motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo para la transformación y el mejoramiento de la organización educativa.

1.7 Objetivos Específicos

A continuación, se enuncian los objetivos específicos que conducen la pesquisa, los cuales posibilitan estructurar el abordaje metodológico y responder al fin estipulado:

- 1.7.1 Describir el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.
- 1.7.2 Determinar los factores que inciden en el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.
- 1.7.3 Proponer estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

1.8 Referentes Generales del Objeto de Estudio

Por consiguiente, el lugar donde se llevará a cabo el trabajo es la Escuela Barrio La Cruz, reubicada en las instalaciones de la Escuela Laboratorio John F. Kennedy, localizada al frente de la entrada al Barrio Capulín en Liberia, Guanacaste.

El trabajo que se pretende desarrollar es crucial, ya que constituye una herramienta para optimizar las relaciones laborales, las cuales deben fomentar un ambiente en el que los factores se encuentren en su máximo potencial. En este sentido, un clima organizacional positivo se enfoca en la estabilidad del personal y su vínculo con los demás colegas.

Al mismo tiempo, en las instituciones educativas públicas se evidencia un clima laboral desfavorable en el que se observan malas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, lo cual incrementaría las tasas de estrés laboral, que posteriormente desencadenaría en procesos fisiopatológicos relacionados con la salud mental, así como manifestaciones psicósomáticas. (Quispe *et al.*, 2020, p. 1139)

Por lo tanto, es importante reconocer cómo un clima organizacional negativo incide no solo en el entorno de trabajo, sino también en la salud de los trabajadores. No se puede obviar que los malos vínculos entre los empleados y el estrés pueden ser detonantes que causen un retroceso en el desempeño, por ello, se debe trabajar más ese ámbito.

Asociado a lo anterior, el proyecto tiene como finalidad proponer estrategias que incentiven las relaciones laborales a través del clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, donde el principal alcance es la motivación que fortalece el liderazgo, compromiso, trabajo en equipo y comunicación, siendo relevante la ejecución de iniciativas para forjar entornos más amenos.

Es preciso considerar que las instituciones educativas necesitan tener una adecuada gestión basada en estilos de liderazgo que promuevan el fortalecimiento de la oferta académica, tomando en cuenta que es una organización en la que actúan personas con intereses diversos y que dependen de una orientación hacia objetivos comunes, que se procura desde la gestión de las personas directivas y en la cual influye el estilo de liderazgo. (Garbanzo y Orozco, 2010, como se citó en López *et al.*, 2021, p. 4)

Definitivamente, el proyecto sirve para forjar ambientes laborales agradables, donde las relaciones sociales sean positivas. La población beneficiada será el personal que labora en la administración y docencia de la Escuela Barrio La Cruz en Liberia, por medio de las estrategias que fomenten la buena convivencia y favorezca los objetivos socioeducativos que se determinan en el territorio nacional.

Por consiguiente, el clima organizacional es uno de los elementos que intervienen en el desempeño de las instituciones escolares, por lo que se debe tratar de mejorar todas las condiciones para que los trabajadores sientan comodidad al llevar a cabo sus tareas y generen un rendimiento más eficaz, enfocado en el bienestar de la educación del país y el avance del personal.

El clima organizacional se ve afectado por las condiciones de los puestos de trabajo, ya que del confort con que se desempeñen las actividades dependerá el éxito de ellas. Fomentar el compañerismo y competitividad sana entre trabajadores hacen que el clima organizacional mejore; además de la implementación de modelos de compensación laboral que promuevan la retención de personal calificado y una mejora en la calidad del servicio, valiéndose de un alza en remuneraciones y en retribuciones indirectas. (Marcías & Vanga, 2021, p. 560)

Indudablemente, con esta investigación el personal docente y administrativo de la escuela en estudio adquiere novedosas actitudes, desenvolvimientos, afectos y compromisos, con base en los estudios nacionales e internacionales sobre el clima organizacional es posible garantizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, al igual que la convivencia, es vital que a futuro las administraciones escolares sean humanistas y practiquen la escucha activa.

Por lo tanto, una buena gestión educativa es significativa para el desarrollo de las entidades de enseñanza centradas en la planeación, organización, dirección y control, siendo clave trazar la jerarquía administrativa, sus tareas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es significativo analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz mediante una propuesta que fomente un ambiente fundamentado en la motivación, el liderazgo, la comunicación, el compromiso y el trabajo colaborativo, lo que genera mayor productividad en los quehaceres y el crecimiento profesional.

1.9 Marco Contextual

Cabe destacar que la investigación se lleva a cabo en la Escuela Barrio La Cruz, localizada en la provincia de Guanacaste. Dicho ente se caracteriza por ser de atención prioritaria debido a sus problemas de infraestructura y economía.

1.9.1 Comunidad

Según el *Plan Institucional de la Escuela Barrio La Cruz (2024)*:

Barrio La Cruz se localiza a cuatro kilómetros al suroeste del centro de Liberia, limita con propiedades privadas, una iglesia y una plaza de deportes. Su inicio se remonta a 1968, cuando un grupo de precaristas ocupó terrenos municipales conocidos como el Llano de la Cruz. Por las condiciones insalubres del lugar, se le apodó Mosquilandia. El 03 de mayo de 1969 se le asignó el nombre actual en conmemoración del Día de la Santa Cruz.

Esta comunidad enfrenta problemas ambientales durante la época lluviosa, ya que el terreno se inunda fácilmente por estar en una zona baja y carecer de drenaje adecuado. Asimismo, el entorno natural incluye especies de flora como guanacaste, cortés, almendro, mango, roble y marañón, además de fauna como venados, armadillos, pizotes, garrobos y ganado vacuno.

En cuanto a la población, el barrio cuenta con dos mil cien habitantes distribuidos en trescientos veintiuna viviendas, muchas de las cuales están construidas con materiales de baja calidad. La mayoría de los residentes pertenecen a la clase baja, con un limitado nivel educativo, principalmente con primaria incompleta. Las principales ocupaciones en la zona son jornaleros, peones y obreros, con empleos en las empresas y hoteles locales que ayudan a su propia comunidad.

Por consiguiente, la comunidad tiene problemas sociales como la inseguridad, el alcoholismo y la drogadicción. Las principales actividades culturales incluyen bailes, rezos, toros y partidos de fútbol. Predomina la religión católica y evangélica. Dispone de servicios básicos y transporte público, pero las opciones recreativas son escasas y las vías de acceso están en mal estado, sin aceras.

Finalmente, el barrio recibe apoyo de instituciones como el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y la Municipalidad. Existen pocos proyectos que fomentan el desarrollo en el ámbito personal o el emprendimiento, lo que limita las oportunidades de superación para sus habitantes.

1.9.2 Institución

Conforme el *Plan Institucional de la Escuela Barrio La Cruz* (2024):

La Escuela Barrio La Cruz se fundó en 1971 gracias a vecinos, quienes hicieron un galerón de madera. Sus primeros docentes fueron Anais Romero, Ana Alfaro, Eduardo Montero, Flor Centeno y Ana Castro. En 1974 se mejoró la edificación con apoyo de entes locales, cuatro años después se fabricó el comedor y en 1995 fue restaurada. No obstante, tiempo después la institución fue declarada inhabitable por la presencia de comején, por lo que la escuela se trasladó a las instalaciones de la Escuela Laboratorio John F. Kennedy.

El traslado aumentó la distancia de las personas estudiantes hasta cinco kilómetros, pero se les proporcionó transporte público. Actualmente, la escuela opera en dos jornadas (mañana y tarde), con siete lecciones por turno. Posee el acceso a servicios básicos y sus instalaciones están construidas con cemento, perlin y cerchas metálicas, por lo que brinda mayor seguridad.

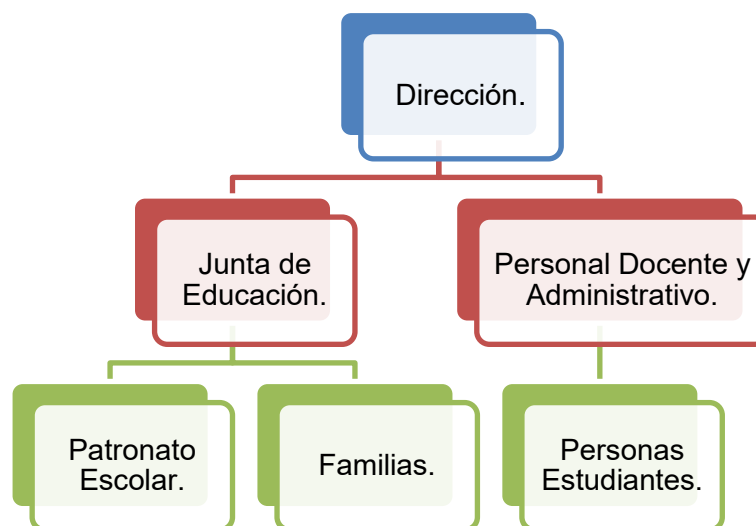
Los espacios disponibles son seis aulas de primaria, tres aposentos para materno y kínder, una biblioteca, un salón específico para cómputo, materias especiales e inglés, un espacio para brindar servicios de apoyo, un recinto del equipo interdisciplinario (trabajador social, psicólogo y orientador), un área exclusiva para las facilitadoras y otro para impartir el programa de recuperación integral. Sin embargo, carece de áreas de ocio y el salón para personas docentes.

Cabe destacar que las aulas son pequeñas, equipadas con lo esencial (ventilador, mesas, sillas, pizarra u otros), adecuadas condiciones de iluminación y seguridad. Aunado a ello, la institución cuenta con cuatro servicios sanitarios, uno de ellos adaptado a la Ley 7600. La parte administrativa posee dos oficinas: una para la persona directora y otra para la secretaría. También hay una bodega, el comedor otorga alimentación balanceada y se goza del servicio de vigilancia.

En cuanto a lo pedagógico, las personas docentes suelen usar recursos como video beam, juegos, talleres y materiales didácticos. Se capacitan frecuentemente para mejorar su práctica y responder a las necesidades de la población estudiantil, lo cual contribuye a forjar un entorno de aprendizaje dinámico.

Ilustración 1

Organigrama Institucional



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

En el siguiente capítulo se efectuó una descripción de los distintos estudios que se llevaron a cabo a nivel nacional e internacional y que de una u otra manera se encontraron vinculados con la presente investigación.

Por ello, se indicaron los elementos más relevantes de cada investigación para que el lector pudiera comprender el tema abordado y al final se resaltaron los aportes que dichas pesquisas brindaron al tópico propuesto.

Como parte de la revisión literaria para el presente estudio, se efectuó una búsqueda bibliográfica en sistemas de bibliotecas certificadas en el ámbito nacional e internacional, donde se encontraron exploraciones relacionadas con el tema.

La revisión de estudios previos acerca del tema posibilitó aclarar conceptos, forjar discusiones y generar aportes desde la concepción de autores, cuya meta fue enriquecer los procesos que se vivieron en su momento vinculados con el clima organizacional desde la gestión directiva. A continuación, se indicaron pesquisas nacionales e internacionales.

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Para realizar este TFIA se tomaron en cuenta diversas fuentes en el campo nacional de varias bases de datos, dentro de ellas artículos de revista y tesis de maestría vinculadas con el tema. Los parámetros empleados para realizar la selección fueron el nexo entre las pesquisas con las variables, los hallazgos, las conclusiones, las recomendaciones y, por sobre todo, el enfoque.

Además, López *et al.* (2021) en su artículo titulado *Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial*, desarrollado en Universidad de Costa Rica (UCR), examinaron diversos temas, entre ellos: el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la cohesión de grupo, la calidad de vida laboral y la motivación.

En sentido general, la investigación tuvo como principal objetivo analizar el clima organizacional, desde una perspectiva multifactorial, en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia, cuya finalidad fue dar a conocer los puntos fuertes y débiles.

Con respecto a la metodología, los autores utilizaron el paradigma empírico-analítico con un diseño ex post facto, se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo. Los principales hallazgos fueron que se muestra un clima organizacional adecuado desde la perspectiva docente, siendo notorias las buenas relaciones con los directivos.

Gracias a la disertación, se concluye que las relaciones interpersonales, así como la motivación obtuvieron un buen puntaje. De igual manera, el factor mejor evaluado fue la cohesión del grupo, mientras que el elemento con menor valoración fue la calidad de vida que necesitaba mayor atención, por lo que resultó importante que se promoviera un mayor intento de garantizar un entorno más integral.

El artículo recomendó fortalecer los nexos interpersonales con miras a desarrollar el trabajo colaborativo; aunado a ello, indicó la necesidad de contar con todos los elementos motivacionales, la cohesión grupal y los estilos de liderazgos que favorecieron entornos armoniosos para el cambio de la oferta educativa. Es vital expresar que el artículo de revista no presentó propuestas de solución.

Asimismo, el artículo de revista es vital para el estudio porque enfatizó los puntos fuertes y los débiles que incidieron en el clima organizacional, lo cual incentivó un mayor conocimiento del objeto en cuestión, de igual forma, manifestó la necesidad de tratar elementos inherentes a la práctica administrativa. El principal aporte fue que el tema se caracteriza por ser capaz de brindar mayores oportunidades para que los líderes actuaran como agentes de cambio y, sobre todo, se descubrieran a sí mismos.

En la tesis de Rojas (2021) titulada *Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, sede de Occidente, recinto de San Ramón: Propuesta de un modelo para su implementación*, impulsada en la UCR, se trataron temas como el clima organizacional, las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la disponibilidad de recursos, la retribución, la pertinencia, la claridad, la estabilidad y los valores.

De modo que la pesquisa tuvo como finalidad diseñar un modelo para el estudio del clima organizacional del sector administrativo acorde con las especificidades de la sede de Occidente de la UCR. Esta presentó una propuesta de solución enfocada en descubrir ámbitos de mejora para poder brindar métodos básicos que contribuyeran con la evaluación continua de los trabajadores.

En correspondencia con la metodología, la autora empleó la investigación con un diseño mixto; su enfoque fue descriptivo. Los hallazgos más trascendentales indicaron que las personas trabajadoras del recinto de San Ramón se encontraban satisfechas con su entorno laboral; sin embargo, los participantes instaron a mejorar factores que conducían al agotamiento producto de la realización de tareas.

La tesis recapitula que el personal de la institución consideró que tenían objetivos claros y precisos, les gustaba trabajar en equipo, pero se presentaban inconvenientes por favoritismos o privilegios hacia la minoría, además, el cansancio físico y mental fue causado por la alta demanda de trabajo.

Por su parte, el TFIA sugirió aprovechar todos los espacios de grupos de trabajo desarrollados por cada coordinación, brindó el seguimiento al plan de mejora para la buena gestión del clima organizacional y estableció mayor atención a necesidades del personal a fin de cambiar procedimientos en pro de agilizar las tareas.

Indudablemente, la tesis fue relevante para discernir cómo el tema ahondado pudo ser visto desde perspectivas variadas por parte de autores y cómo las teorías en conjunto con los factores se incorporaron a la realidad de la gestión escolar, por ende, el principal aporte fue un plan de mejora que promovió un entorno acogedor.

De modo que Cordero (2021) en su tesis de maestría titulada *Análisis de elementos relacionados con el clima organizacional de la Escuela Pilar Jiménez Solís*, desarrollada en la UCR, investigó temas vinculados con la educación, administración educativa, gestión, clima organizacional y liderazgo.

Por tanto, el objetivo del estudio fue analizar cómo influyeron los elementos del clima organizacional en la Escuela Pilar Jiménez, del circuito 01, de la Dirección Regional de San José Norte y diseñar una propuesta que fortaleciera la gestión administrativa.

Este TFIA se fundamentó en el diseño cuantitativo, bajo un enfoque descriptivo, de igual forma, el principal hallazgo fue que el gestor educativo requirió de factores básicos del clima organizacional para evitar ser controlador y guiar a los subalternos, tanto así que le enseñó herramientas al equipo de trabajo para vivir integralmente y desarrollarse en un entorno ameno.

En conclusión, en dicha escuela la motivación jugó un papel preponderante, puesto que el área administrativa se enfocó en las necesidades e intereses que tenía el equipo de trabajo con el fin de alcanzar las metas, al mismo tiempo buscaron vías de comunicación y adaptaron los espacios para que el personal se sintiera cómodo, pese a que la gestora llevó un período muy corto al mando de la dirección, subsanó las relaciones interpersonales y fomentó el positivismo de sus colaboradores.

Como recomendaciones, la autora indicó que fue importante continuar trabajando en la configuración de un ambiente laboral ameno, forjado de valores y principios donde todos los miembros del equipo estuvieran motivados y disfrutaran al ejecutar las tareas del diario vivir para adquirir la eficacia institucional.

Este trabajo de investigación sí presentó propuesta de solución, la cual sirvió de guía para que la gestión de las escuelas aprovechara de forma sana algunos de los factores que incidieron en el clima organizacional, lo que permitió al personal sentirse cómodo en su entorno de trabajo.

La relevancia que tuvo la indagación en cuanto al TFIA fue que permitió a todos los profesionales tener discernimiento de los factores que intervinieron en el crecimiento tanto académico como laboral dentro de un entorno dinámico que impulsaba la actualización de los saberes y las prácticas, por ello, el principal aporte para la sociedad fue que los agentes institucionales sirvieron de orientación para el quehacer profesional.

Asimismo, Quesada *et al.* (2020) en su artículo de revista denominado *Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses*, divulgado por la UNA, analizaron contenidos relacionados con los modelos de gestión en los centros escolares, las actitudes frente al cambio, el liderazgo e innovación pedagógica y la participación.

Definitivamente, su objetivo fue analizar la influencia del desarrollo de los modelos de gestión pedagógica en los centros educativos, entre 2005 y 2013; así como determinar el nexo entre participación y cambio, innovación y efecto sobre docentes-administrativos.

Asociado a lo anterior, el estudio respondió a una metodología mixta; es decir, se abordó desde un enfoque cuantitativo y cualitativo. Entre los trascendentales hallazgos se destacaron la participación y el cambio para progresar hacia modelos pedagógicos más acordes con la realidad, además de que facilitaron la innovación en los entes mediante el trabajo colaborativo.

Con el estudio, se concluyó que el acompañamiento de los directivos fue un factor que incidió de forma positiva en las relaciones laborales, puesto que minimizó situaciones desfavorables y fomentó habilidades de comunicación, resolución de conflictos, liderazgo activo, compromiso y responsabilidad.

Algunas recomendaciones fueron: informar del proceso a la comunidad educativa y promover que el clima organizacional migrara hacia los entornos inclusivos, donde fueran notorios el respeto y la comprensión entre el equipo. No presentó propuestas de solución para afianzar las relaciones laborales.

Por ende, la relevancia de la investigación en relación con el TFIA fue que permitió que todos los gestores comprendieran que su quehacer iba más allá de completar trámites ya que se desarrollaba por medio de factores intrínsecos y extrínsecos, además, el principal aporte al objeto en cuestión fue evidenciar que la administración de un centro de enseñanza se fundamentaba en la necesidad de adoptar habilidades como el liderazgo.

En este sentido, Vitoria y Calderón (2018) en su artículo de revista titulado *La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica* (CR), publicado por la Universidad Nacional (UNA), abordaron temas como la gestión directiva, los desafíos de las escuelas unidocentes y de dirección 1, el contexto rural y propuestas que facilitaron un buen trabajo.

El objetivo del estudio fue fortalecer la gestión directiva que desarrollaban maestros de escuelas unidocentes y dirección 1, en las zonas rurales de Sarapiquí en CR, mediante el diseño y puesta en marcha de una capacitación.

De acuerdo con la metodología, se empleó la participativa con un enfoque cualitativo descriptivo. Los principales hallazgos fueron la necesidad de fortalecer el desempeño del personal directivo en su gestión, la identificación de deficiencias en los organismos hallados fuera del área Metropolitana, y la pertinencia de contar con un plan adecuado en las que se encontraban las comunidades rurales.

Algunas conclusiones del presente artículo fueron que en las comunidades rurales se intensificaban las funciones laborales de los directivos, e inclusive se evidenciaban las interferencias en la mediación pedagógica, existía falta de apoyo por parte del Ministerio de Educación Pública (MEP) en cuanto a recursos u otras necesidades.

El estudio sí presentó propuestas de solución; abarcó capacitaciones y todo tipo de actualizaciones en torno a los ámbitos que los funcionarios debían mejorar para lograr la eficacia administrativa. Dicha labor fomentó el desempeño profesional.

La investigación recomendó que los directivos elaboraran las capacitaciones desde espacios rurales, potenciaran las habilidades de liderazgo pedagógico-directivo, solicitaran el apoyo del MEP u otras entidades, investigaran a fondo las situaciones de las escuelas, regionalizaran programas adaptados a diferentes necesidades y efectuaran metodologías innovadoras que promovieran un mejor ambiente de trabajo.

Este artículo fue relevante para la investigación, ya que permitió entender que la educación en las zonas rurales tenía debilidades en el clima organizacional, en atención a ello, el principal aporte fue que una vez analizado los dilemas se podían crear soluciones, lo que brindó mayor estabilidad a las escuelas costarricenses.

Gracias a estudios nacionales enfocados en el clima organizacional desde la gestión administrativa surgió como principal hallazgo que, pese a la existencia de propuestas, fue crucial un seguimiento oportuno para afianzar las habilidades, por dicha razón, el tema en estudio fue importante para garantizar una calidad educativa a las personas estudiantes.

De conformidad con la búsqueda realizada, se logró conocer que a nivel nacional se carecía de estudios relacionados con el clima organizacional, solo en los diferentes repositorios se encontraron pocas fuentes útiles que ya fueron citadas, razón por la cual, el nivel de impacto que produjo esta investigación fue crucial para la gestión directiva.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Para llevar a cabo el TFIA se consideraron diferentes recursos electrónicos a nivel internacional encontrados en base de datos certificadas, dentro de ellos artículos de revista y tesis de posgrado que estuvieran enfocadas en el tópico de investigación, los parámetros que se usaron para realizar la escogencia fueron la estrecha relación entre las pesquisas con el proyecto, así como factores y resultados que incidieron en su plena ejecución.

De modo que Ángel y Perozo (2022) en su artículo de revista *Clima organizacional convivencia escolar y desempeño profesional*, elaborado en la Unidad Educativa del Milenio ubicada en Ecuador, examinaron el clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional. El objetivo del estudio fue comprender el entorno laboral y las competencias.

Su diseño fue cuantitativo, no experimental transaccional y los principales hallazgos fueron que los aspectos del clima organizacional eran la estructura, recompensa, relaciones e identidad, también las autoras mencionaron que los factores que más intervinieron se caracterizaban por la retribución tanto material como motivacional, estos implicaron un gran avance en el área educacional.

Como epílogo, en las instituciones educativas prevalecieron las relaciones de poder, dominación y control por parte de los gestores administrativos e inclusive la mayoría de entes no motivaban al personal, por ende, no se permitió enriquecer el desempeño de los funcionarios, lo que ocasionó la falta de conocimientos. El estudio no presentó el apartado de recomendaciones, ni la propuesta de solución.

En sentido general, el artículo fue crucial porque demostró cómo todos los factores intervinieron en la ejecución de actividades cotidianas, las cuales se pudieron desarrollar a través de los valores e intereses. También, el aporte al TFIA fue que las relaciones laborales y el sentido de identidad sirvieron como pautas para el desarrollo de las habilidades.

De acuerdo con Alvarado *et al.* (2022) en su artículo de revista denominado *Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional*, implementado en la Universidad Espíritu Santo en Ecuador, analizaron el plan de gestión, el clima laboral y el liderazgo transformacional.

La finalidad del estudio fue determinar la forma y las condiciones para elaborar un Plan de Gestión Administrativo aplicable que condujera a un entorno laboral más ameno, el enfoque metodológico utilizado fue cuantitativo, con un estudio exploratorio.

El hallazgo encontrado fue que los directivos escolares debían tener presentes las necesidades en cuanto a la planificación y el nexo con la convivencia, valores, relaciones interpersonales, manejo de conflictos y toma de decisiones. Lamentablemente, el personal manifestó que los planes de gestión administrativa no habían contribuido, por la carencia de elementos que coadyuvaran al desarrollo laboral.

En conclusión, las personas docentes no tenían conocimiento acerca del liderazgo transformacional, lo que afectaba el ambiente de trabajo, ya que era trascendental que el personal se actualizara y estuviera informado de los acontecimientos que surgían en el ámbito internacional para modificar acciones que perturbaban la tranquilidad social.

Algunas sugerencias fueron: integrarse al entorno laboral, abrir oportunidades para todos los trabajadores, permitir el desarrollo de la organización, tomar las debilidades como fuentes de crecimiento, crear un plan de gestión administrativa que propusiera cambios que fomentaran la estabilidad y la armonía de la comunidad educativa, solicitar orientación de profesionales capacitados en el manejo del personal.

Ese artículo de revista presentó una propuesta de solución enfocada en la creación de un plan de gestión que favoreciera las actitudes de las personas docentes, a través de un diseño de estrategias que mejoraran la capacidad del trabajo gerencial para alcanzar el crecimiento personal y laboral.

La relevancia de la pesquisa surgió porque un inadecuado clima laboral impedía el crecimiento de los funcionarios que laboraban para los centros de educación, por ello, se asoció con el tópico, ya que requirió la mejora en los centros educativos a partir de la puesta en marcha de un plan de gestión dirigido a solventar las necesidades.

Asimismo, Rodríguez, Parada y Pimienta (2021) en su tesis denominada *Estrategias de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional en tres instituciones educativas de la Guajira*, propuesta por la Universidad de la Sabana, abordaron temas como el clima organizacional, la gestión administrativa y la calidad educativa.

El fin de la tesis fue analizar el clima organizacional en los Centros Etnoeducativos Rurales de Media Luna Jawoú, Juyasirain Jorge Mario Aguas Menco y Puerto Nuevo. La metodología utilizada fue cualitativa, con un estudio descriptivo.

Su hallazgo primordial fue la necesidad de aplicar planes que respondieran al clima organizacional presente en el ámbito profesional. Se consideró trascendental la puesta en marcha de programas de gestión educativa, como el Proyecto Bienestar Laboral para el Talento Humano fundamentado en el Modelo que se basaba en Planear, Hacer, Verificar y Actuar (P.H.V.A). Este facilitaba el diálogo y permitía adquirir nuevos conocimientos.

Algunas de las conclusiones fueron que existían factores de riesgos que afectaban el recurso humano de un centro educativo, el clima organizacional guardaba un vínculo con el desempeño de los funcionarios, ya que el ambiente determinaba el éxito de todas las organizaciones, así como el grado de motivación y el compromiso con el equipo de trabajo. En atención a lo cual, se determinó que los estímulos que recibían los profesionales incidían en la realización de tareas, por tanto, al haber mayor cooperación y objetivos compartidos, se creaba una conexión única entre el administrador y los subordinados.

Las recomendaciones señaladas en la tesis fueron establecer las autoevaluaciones institucionales cada año, evaluar el cumplimiento de metas, verificar los cambios, impulsar las reglas para incentivar un clima organizacional positivo. El administrador debía ejercer su rol de control y seguimiento de las actividades al interno o externo del ente, corroboraba cuáles necesidades eran prioritarias y buscaba soluciones que impactaban su vida.

Dicha tesis de maestría presentó propuestas de solución basadas en varios tipos de capacitaciones, con el fin de fomentar la autogestión del entorno laboral, fortalecer nexos con las familias y reforzar los valores. Estas se sustentaron en el Modelo P.H.V.A.

La relevancia de la pesquisa con el objeto en cuestión contribuyó a que las personas tuvieran discernimiento de los factores riesgosos para la gestión de las relaciones laborales, en virtud de ello, un individuo con conocimiento pleno puede ayudar a que los problemas cotidianos se resuelvan en menos tiempo y con técnicas que facilitaron la adquisición de destrezas, su principal aporte fue crear los planes especializados que respondieron a las necesidades administrativas.

Por consiguiente, Quispe *et al.* (2020) en su artículo de revista *Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos*, presentaron un estudio realizado en la Facultad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, en Perú. Los puntos que analizaron fueron la gestión del cambio, el estrés y la política laboral.

De modo que el objetivo del artículo fue determinar la relación entre el estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. Referente a la metodología, se llevó a cabo un estudio descriptivo, prospectivo y correlacional. Los autores no señalaron el enfoque.

En general, los principales hallazgos fueron que las personas docentes enfatizaron que las actividades de trabajo afectaban su integridad física y mental, por ello predominó el estrés como factor negativo del clima organizacional, el cual fue significativo y perjudicó el rendimiento institucional.

Se concluyó que la política organizacional que regía los sistemas escolares del Perú favorecía el aumento de los niveles de presión y el estrés laboral de los docentes; prueba de ello, fue su incidencia en el desempeño profesional y en el clima laboral. Otro detonante fueron los malos nexos interpersonales entre compañeros de trabajo que incrementaban el arduo esfuerzo laboral, lo que desencadenaba el estrés en el diario vivir de las personas.

Los autores recomendaron que las personas docentes fortalecieran capacidades de afrontamiento frente a la respuesta del estrés; es decir, a pesar de las situaciones adversas de la vida, los individuos debían mantener el autocontrol, lo que posibilitaba que todas las condiciones no afectaran sus emociones. Por ello, se consideró necesario fortificar un clima organizacional adecuado. El estudio no presentó propuestas de solución.

De modo que el artículo fue relevante, puesto que mostró como un mal clima laboral debilitaba los vínculos a lo interno de una organización escolar, en atención a ello, el objeto de estudio se asoció con esta investigación, pues evidenció que las personas docentes, al cumplir con sus labores experimentaban una afectación tanto física como mental.

Por ese motivo, el aporte del artículo científico a la humanidad fue discernir la clara necesidad de crear conciencia para que los sujetos conocieran cuáles factores intervenían en sus enfermedades, producidas por un mal clima organizacional en las escuelas, lo cual simbolizaba un reto por trabajar.

Sin dudas, Alarcón (2020) en su artículo de revista denominado *Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una Institución Educativa Piloto de Gestión Pública*, desarrollado en el centro educativo Mariscal Castilla en Perú, examinó varios temas, como el clima organizacional, el compromiso y la categoría laboral desde el cambio institucional.

El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre el clima percibido por los trabajadores y el compromiso organizacional del personal de la institución educativa piloto de gestión pública ubicada en Lima Metropolitana.

La investigación fue de tipo correlacional con un diseño no experimental. El principal hallazgo fue que no se encontró nexo entre las dimensiones y clima organizacional (afecto y compromiso), pero sí se relacionó inversamente con la rigidez de la estructura del ente.

Algunas conclusiones fueron que era vital realizar un análisis por separado de cada variable (condición y categoría laboral), aunado a ello, se observó que las dimensiones de los gestores de una organización educativa brindaban seguimiento continuo a la estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación y estándares. Cabe enfatizar que la pesquisa no incluyó recomendaciones, ni propuesta de solución.

Dicho artículo de revista fue crucial porque detalló cuál era la relación entre el clima organizacional y el compromiso. Para nadie es un secreto que las personas deben sentirse cómodas en su entorno laboral para que puedan hacer sus deberes con entrega y vocación. También, el principal aporte del estudio fue que sirvió como orientación para favorecer la productividad y la satisfacción del personal al llevar a cabo sus obligaciones institucionales.

Cabe destacar que Villegas y Escobedo (2020) en su artículo *Clima institucional y gestión administrativa en Colegios con Jornada Escolar Completa*, elaboraron un estudio en Rodríguez de Mendoza, Perú, donde abordaron aspectos del clima institucional y gestión administrativa en la educación secundaria para vigorizar el desenvolvimiento laboral.

El objetivo fue determinar el nexo entre el clima institucional y la gestión directiva en colegios con Jornada Escolar Completa (JEC), ubicados en la provincia de Rodríguez de Mendoza, departamento de Amazonas, Perú, durante el año 2019. La metodología utilizada fue descriptiva, con un diseño correlacional.

El principal hallazgo fue que los participantes tenían diferentes puntos de vista en cuanto al clima organizacional y gestión administrativa, la mayoría infirió que el primero no tenía una relación directa con el segundo, puesto que el ambiente de trabajo variaba según los factores. En cambio, se observó que los administradores hacían sus máximos esfuerzos para que el personal y la comunidad educativa disfrutaran del aprendizaje.

A manera de conclusión, los funcionarios de ese centro escolar concordaron en que el ambiente era positivo, lo que posibilitaba su desarrollo personal y profesional, pero la gestión administrativa carecía de múltiples aspectos, por lo cual la calificaron de deficiente, dicha premisa reflejaba la situación que enfrentaban muchas escuelas en el país.

Como recomendaciones se planteó trabajar en la mejora de la gestión administrativa a través de estrategias que emplearan la creatividad, el fortalecimiento de los valores, la consideración de las necesidades de los sujetos y el fomento de la confianza al equipo de trabajo, ya que era el eje para la comunicación. El estudio careció de propuesta de solución.

En fin, el artículo de revista fue relevante con la investigación planteada, ya que el clima organizacional se mostró como un fenómeno dinámico que se adaptaba a todas las necesidades de cada contexto. Por ello, los factores que intervenían en la gestión directiva cumplían una función básica: favorecer la adquisición de habilidades comunicativas.

En este sentido, Condor (2018) en su artículo de revista denominado *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*, implementado en la Universidad Nacional de Altiplano en Perú, investigó todo lo concerniente a la comunicación interna y el clima organizacional desde el ámbito administrativo.

Definitivamente, el estudio tuvo como objetivo crucial establecer la correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional, con la finalidad de obtener efectos que respondieran a las cualidades esperadas en un funcionario. Además, la metodología fue de tipo correlacional, con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental.

Algunos de los hallazgos encontrados en el artículo fueron la correlación muy fuerte entre gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, en los contextos donde predominaban ambientes desfavorables. No se promovió la utilización del canal oral, escrito y correo electrónico como medios de diálogo interno.

Como conclusiones del estudio se destacaron un clima organizacional negativo, en el que los empleados de las escuelas públicas del Perú sentían mucha desmotivación al realizar sus labores, también se estableció que, sin una apta gestión, las entidades estaban expuestas al fracaso. No presentó propuestas de solución.

Conforme a las recomendaciones, se indicó que era preciso establecer el nexo entre la comunicación interna y dimensiones como el grado de influencia en el cargo, así como la consideración, el entusiasmo, el apoyo, la orientación hacia la recompensa y promoción en el trabajo, todo ello facilitaba el clima organizacional en un centro escolar y posibilitaba que el personal adquiriera mayor dinamismo en las actividades del ente.

De tal forma, el investigador sugirió mejorar los canales de interacción dentro de las organizaciones. Lo anterior debía ser atendido por el equipo de bienestar y desarrollo del talento humano, ya que generaba oportunidades de motivación que incentivaban un óptimo desempeño de los funcionarios.

La pesquisa fue relevante para el tema elegido, puesto que posibilitó comprender el clima organizacional negativo como uno de los mayores desafíos que afrontaba el sistema educativo del país. Su principal aporte al campo académico fue ver el lado negativo como una oportunidad para plantear propuestas más robustas.

Gracias a las investigaciones recolectadas en el ámbito internacional, la autora del TFIA adquirió mayor comprensión de los elementos que incidieron en el clima laboral, cuyo aporte fue vital para entender que los ambientes de trabajo eran distintos dependiendo del grado de motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo que se fomentaran, siendo crucial incrementar los vínculos para garantizar la gestión de calidad.

En síntesis, los estudios nacionales e internacionales arrojaron un panorama amplio sobre el clima organizacional, algunos aportes que se encontraron fueron que el ambiente influyó en la calidad de vida de los trabajadores, por ende, los factores internos y externos repercutieron en las labores, al igual que el grado de compromiso y la motivación produjeron un espíritu de grupo que benefició la ejecución de tareas en lapsos menores. De tal manera, la investigación contribuyó a otros exploradores que se interesaron por formarse en el tópico para generar un impacto a la sociedad.

A grandes rasgos, los vacíos encontrados en la pesquisa fueron que a nivel nacional existieron pocas fuentes que trataran el clima organizacional desde la gestión administrativa de un centro educativo, lo que disminuyó el acercamiento con las perspectivas de autores costarricenses y ocasionó la desactualización de saberes. En contraste, los documentos internacionales mostraron a diversos profesionales que analizaron el tema en aras de lograr que otros seres humanos se informaran de los acontecimientos.

El TFIA aprovechó las deficiencias identificadas para generar avances tanto en el personal docente como administrativo, a través de propuestas innovadoras que facilitaron el desarrollo personal y profesional. De igual forma, se enfocó en elaborar nuevos métodos que tomaran en consideración los nexos laborales basados en la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo. Factores esenciales para alcanzar la eficacia.

2.2 Marco Teórico

En el presente apartado, se abarcará el sustento teórico que dará soporte al estudio acerca del clima organizacional desde la gestión administrativa, tomando en consideración aspectos como la educación, administración y gestión educativa, también se hará énfasis de los factores específicos como: motivación, liderazgo, compromiso, trabajo colaborativo y comunicación, teorías e indicadores de medición, así como propuestas para incentivar las relaciones laborales.

2.2.1 Educación

Hoy en día, la educación enfrenta diversos retos, entre los cuales destaca la gran necesidad de crear ambientes positivos que permitan al personal docente, administrativo y estudiantes disfrutar de una educación de calidad. En este contexto, la formación de seres humanos se convierte en una herramienta clave para fortalecer los conocimientos básicos, lo que les facilita su integración a la realidad social y laboral.

La educación es un proceso de suma trascendencia para el desarrollo individual y colectivo, debido a que posibilita adquirir saberes, destrezas y valores que sientan la base para una convivencia armoniosa y una sociedad más justa. Gracias a esta, las personas estudiantes pueden ampliar sus oportunidades e incentivar el pensamiento crítico.

Por consiguiente, el sector educativo de un país es el más determinante en relación con la presencia de oportunidades de éxito para todos los ciudadanos. Es por ello, que las autoridades en el campo educativo de las naciones respaldan una educación de calidad a sus habitantes, con el fin de capacitar y garantizar la integralidad.

La educación presupone una visión del mundo y de la vida, una concepción de la mente, del conocimiento y de una forma de pensar; una concepción de futuro y una manera de satisfacer las necesidades humanas. Necesidad de vivir y estar seguro, de pertenecer, de conocerse y de crear y producir. Todas las herramientas, para entender el mundo, vivir, pertenecer, descubrirse y crear, las proporciona la cultura ... (León, 2007, p. 598)

Con respecto a ello, lo más crucial en la educación actual es formar ciudadanos con total libertad de expresión y autosuficiencia, ya que las escuelas del país no desarrollan modelos, sino que brindan importancia al desconocimiento de las personas estudiantes y valoran las capacidades que les faltan, por lo tanto, se logra efectuar un cambio en el ámbito institucional.

En definitiva, el sistema educativo debe brindar una educación vigorosa que trabaje los valores, comportamientos y principios con la intención de obtener personas entregadas al proceso pedagógico, por tanto, un centro educativo debería enseñar, dar trato igualitario y evaluar a estudiantados para que conozcan los ámbitos, lo que les permite desarrollarse de manera ideal.

El término educación requiere tomar en consideración multitud de factores, entre ellos: económicos, ideológicos o culturales. Es decir, los conceptos se comprenden y explican en un determinado contexto, son resultado de un determinado desarrollo político y social y reflejan, a su vez, en su significado, el cambio de relaciones entre los distintos agentes que acaban provocando cambios. (Belando-Montoro, 2015, como se citó en González *et al.*, 2021, p. 46)

Los centros educativos deben conocer el contexto donde se desenvuelve el niño o la niña, ya que esa aproximación posibilita comprender las actitudes que demuestran en las aulas; es decir, es imposible tratar de analizar las conductas de los estudiantes, sin saber cuáles fueron los entornos que incidieron en su vida.

La educación es un proceso complejo que debe considerar los diversos entornos en los que se desarrolla, con el fin de lograr un acercamiento efectivo a la población estudiantil. Esto permite identificar las deficiencias existentes y establecer estrategias para mejorar la calidad educativa. No solo se debe abordar la gestión administrativa, sino también aspectos curriculares, evaluaciones, programas y otros elementos que influyen en el funcionamiento del sistema escolar.

Cabe destacar que existen varios tipos de educación, todos subordinados de valores, intereses y compromisos que proyectan percepción, decisiones y acciones de los que educan y de los que son educados. La globalización no puede alterar las sociedades a través de la actividad colectiva y solidaria.

De modo que Garrido (2009) en su artículo de revista titulado *La importancia de la educación*, determina la necesidad de establecer funciones precisas y sobre todo posibles de efectuar, en razón de ello, a continuación, se manifestará:

La función de la educación es la consecución de logros con significación personal por parte de quienes intervienen en ella, a la vez que se busca la mejora y la transformación social a través de un mayor compromiso de las personas en su entorno concreto y en el sistema global. (p. 4)

Para alcanzar los objetivos educativos se requieren buenas actitudes y expectativas de los profesionales que laboran en un centro educativo debido a que constituye una condición irremplazable para motivar a los estudiantes, en atención a lo cual el personal debe ser positivo en relación con los aprendizajes, por lo que trasmite el mismo sentimiento a los alumnos y la ejemplaridad es la clave esencial para la eficiencia institucional, en virtud de ello, si algún profesional que labora en el ente actúa de forma errónea, debe corregir su acto para que los niños aprendan.

Es evidente que brindar una educación de calidad exige muchas situaciones que van desde el campo administrativo, recursos económicos, capacitación hasta el análisis y reflexión de los funcionarios; todo ello con la intención de procurar el aprendizaje integral del ser humano con habilidades para llenar necesidades sociales, sin olvidar la realización personal.

2.2.2 Administración Educativa

Hoy día lograr un correcto manejo en el área de la administración es un compromiso que conlleva mucho trabajo y dedicación por parte de todos los involucrados, eso requiere una visión muy clara de lo que se debe mejorar para cumplir con las expectativas. Dicha situación asegura la eficacia institucional, inclusividad y compañerismo, lo que permite que las personas adquieran virtudes y conocimientos que benefician a la sociedad, porque entre más organización exista la gestión escolar será robustecida.

El rol de la administración educativa se basa en generar un ambiente de confianza, establecer proyectos, promover mejoras, cumplir el rol de agentes conciliadores, fortalecer alianzas a partir de los intereses y las responsabilidades equitativas que se le otorgan a las personas profesionales que trabajan en las entidades, por lo tanto, brindar estrategias a la población docente para que sean capaces de convivir en paz y armonía con sus colegas es uno de los retos que el país ha tenido que enfrentar.

La administración educativa se ha interesado por investigar diversos aspectos adyacentes a su propio quehacer como la legislación, los actores sociales que conforman el proceso enseñanza-aprendizaje, la estructura del sistema educativo nacional, entre otros. Por esta razón, puede dar cuenta de estos en función de su propio objeto de estudio. (Salas, 2003, p. 13)

De tal forma, el gestor de una escuela nunca debe olvidar la parte humana, puesto que está rodeado de ello, ya sea con su personal, la comunidad, las personas estudiantes y demás actores sociales. Si se pierde ese fin, la confianza y el apoyo entrarían en crisis, lo que conlleva una afectación a los niños y las niñas.

Sin lugar a dudas, el manejo del personal es encabezado por un director, el cual debe planificar conforme los objetivos, cumplir la metodología de trabajo y repartir funciones según las responsabilidades de cada empleado que labora para él mediante una creación de equipos con el fin de facilitar el trabajo, al igual que optimizar recursos materiales para satisfacer demandas de la población.

Los directores y directoras de los centros educativos, al asumir el reto y la responsabilidad de dirigir organizaciones educativas, asumen también la compleja tarea de conducir a su comunidad educativa a más y mejores oportunidades de progreso y desarrollo en medio de una sociedad exigente. (Delgado, 2014, p. 10)

El administrador educativo es aquel actor que delega las acciones, cumpliendo los principios y reglas de la administración. Es por ello que la formación desde la humanidad y solidaridad es importante en el quehacer escolar y administrativo de los trabajadores.

2.2.3 Gestión Administrativa

Hoy en día la gestión administrativa impacta a las organizaciones educativas, ya que su principal objetivo es que todas las personas que laboran en las escuelas puedan planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos institucionales para garantizar el cumplimiento de metas y a la vez empleen recursos.

Por tal motivo, el gestor educativo debe poseer mucha creatividad al llevar a cabo todas sus funciones, siendo necesario que cumpla el rol de mediador y delegar trabajos a los subordinados, en atención a ello, es necesario tomar en cuenta los puntos de vista de autores acerca de la gestión administrativa:

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos problemas de organización, dirección y la solución a esto es tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros, para poder hacer del proceso lo menos trabado posible. (Cruz & Jiménez, 2013, como se citó en Rodríguez, Intriago *et al.*, 2020, p. 33)

Por consiguiente, la gestión administrativa en un centro escolar permite adquirir un mayor control de las actividades que se llevan a cabo tanto en el ámbito de docencia como en la toma de decisiones por parte de la dirección, lo cual facilita la resolución de cualquier discrepancia.

Asimismo, la gestión administrativa va más allá, puesto que "... tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar" (Mendoza, 2017, como se citó en Rodríguez, Intriago *et al.*, 2020, p. 33). Todas esas funciones permiten que se alcancen las finalidades escolares.

Es necesario que los líderes tomen conciencia de la autoeducación, los valores y la cultura, ya que son ejes que respaldan la efectividad de las labores, así como la gestión de acciones, en virtud de ello, es crucial priorizar la inteligencia emocional porque una persona puede ser brillante, pero si su mentalidad es negativa perjudica su bienestar y el manejo del personal, siendo vital conocer las cualidades de cada ser y predicar con el ejemplo para transformar las organizaciones.

Con respecto a la *Universidad Estatal a Distancia (UNED) et al.* (2019) las personas administradoras tienen la responsabilidad de encaminar a los funcionarios de la escuela, lo que garantiza el cumplimiento de las metas propuestas, razón por la cual el líder posee las capacidades de reformar las acciones de la escuela en conjunto con la comunidad, puesto que la mejor forma de abarcar los fines institucionales y educativos es con la colaboración de familias junto con las autoridades de los centros de enseñanza. Es fundamental que el liderazgo fortalezca la comunicación y el trabajo en equipo entre administrativo-docentes en aras del bienestar social.

No obstante, la ardua labor de un administrador no es simplemente centrarse en realizar tareas en términos de administración y dirigencia. Dicho quehacer exige acciones que involucren habilidades necesarias que le permitan destacarse entre profesionales de su área, capacidades como la escucha activa, el liderazgo positivo, el amor, facilidad para interactuar, responsabilidad, empatía y compromiso; son competencias para el ejercicio de esta función.

La época actual presenta desafíos en el logro de las competencias pertinentes en la gestión administrativa, estas van más allá de seguir instrucciones, requieren la búsqueda de la idoneidad en el personal de los centros escolares, realizar las acciones necesarias para planificar y administrar con éxito la gestión institucional.

Mejorar la gestión de las instituciones educativas es un asunto que ha sido considerado prioritario en la búsqueda de la eficacia de la educación. Sin embargo, para poder entender esto, es necesario señalar que una escuela no es ni puede ser eficiente o eficaz por sí misma, sino mediante la eficacia de la administración que en ella ejerzan su personal directivo. (Vitoria y Calderón, 2018, p. 9)

Por ende, la gestión administrativa no solo comprende el manejo de personal, sino que incluye la parte directiva, la cual permite el correcto funcionamiento de la educación para que sea funcional y apegada a la ley. Por ejemplo: la organización de actividades y control del cuerpo docente, las cuales recaen en la persona gestora, quién es el encargado de controlar las funciones administrativas, este debe supervisar que sus empleados realicen sus tareas conforme lo estipula las leyes costarricenses.

Es necesario una buena gestión por parte del director para el éxito de todo aquello que se está llevando a cabo, en más de una ocasión el líder tendrá que salir de la zona de confort para solucionar conflictos que surgen en el área laboral, sin embargo, deben asumir el gran reto, donde pueden descubrir iniciativa, disciplina y creatividad al lograr cumplir las finalidades de las organizaciones de enseñanza.

Un director debe respetar y tratar por igual al personal, cada uno cumple una función para la buena operatividad de la institución, debe tener presente que, sin importar el cargo, la escuela no opera sin trabajadores.

En sentido general, un buen líder requiere acompañar incondicionalmente a todas las personas que laboran bajo su dirección, tomando en cuenta fortalezas y debilidades, viendo los errores como oportunidades de crecimiento. De igual modo, el trabajo en equipo debe fundamentarse en vínculos oportunos donde prevalezca la comunicación recíproca.

2.2.4 Clima Organizacional

Indudablemente, es necesario que la humanidad entienda el significado del clima organizacional, ya que impacta el desempeño de los trabajadores; es decir, si un empleado se encuentra motivado al cumplir con las funciones en las escuelas su rendimiento va a ser relativamente alto, tanto así que lograría cumplir los objetivos institucionales y educativos.

Es crucial especificar consideraciones teóricas sobre el clima organizacional, por ello, a continuación, se citarán varios autores que a través de los tiempos han investigado el término en estudio y promueven objetivos más allá de disposiciones individuales, siendo preciso que los empleados laboren en un contexto armonioso donde pueden explotar todas las habilidades.

Cabe destacar que el clima organizacional es un término que enfoca una amplia tarea en el campo educativo, por lo que “es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone es una fuerza importante que influye en la conducta del empleado” (Gibson y Col, 2006, como se citó en Parejo *et al.*, 2018, p. 3). En virtud de ello, abarca el entusiasmo y por sobre todo la motivación de las personas al cumplir sus obligaciones.

De igual forma, no se puede olvidar que el clima organizacional presenta un nexo con la convivencia de las personas en su quehacer profesional, por ello, al optimizar cada vez más las relaciones sociales, se forja un ambiente de trabajo más ameno y focalizado a cumplir metas en conjunto.

Clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. (Hitt y Col, 2006, como se citó en Parejo *et al.*, 2018, p. 3)

En palabras sencillas, las interacciones entre el personal de las organizaciones escolares fomentan un espíritu de armonía en su vida laboral, lo que conlleva un manejo de la objetividad y subjetividad, siendo crucial establecer relaciones sociales equilibradas para evitar o poder sobrellevar las disputas, todo ello genera una reflexión para crecer a nivel personal y profesional.

Otra conceptualización que surge es “el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento el cual tiene consecuencias sobre la organización” (Gonçalves, 2007, como se citó en Parejo *et al.*, 2018, p. 4). Entre más motivados estén los trabajadores, mayor es su cumplimiento de metas institucionales.

Además, el clima organizacional debe tomar en consideración varios elementos, los cuales posibilitan que el ambiente de trabajo en las escuelas del país optimice las relaciones sociales de sus funcionarios para mejorar la puesta en marcha de labores y el bienestar institucional se fortalece con el sentido de identidad.

El clima organizacional como la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales estipulados por la percepción de los individuos, bajo la influencia de numerosos aspectos y condiciones del medio laboral, caracterizados por un conjunto heterogéneo de dimensiones conformadas por diversos estímulos. Este puede ser sentido por los individuos sin que estén conscientes de los elementos que lo componen. (Brunet, 2008, como se citó en Parejo *et al.*, 2018, p. 4)

Los autores previos tienen diferentes perspectivas acerca del clima organizacional, sin embargo, todos coinciden en que las condiciones laborales abren las oportunidades para que los trabajadores puedan disfrutar realizar las funciones en menor tiempo y genera como frutos un incremento en la productividad de las instituciones escolares; es decir, los entornos juegan rol crucial en la estructura de los funcionarios administrativos y docentes debido a que entre más motivación tengan, se cumplirá con los deberes que benefician al sistema educativo.

En sentido general, el clima organizacional de una escuela es el ambiente donde se desenvuelven las personas docentes y administrativos, dentro de este interviene agentes externos como la infraestructura, las familias, los estudiantados y las relaciones laborales, mientras que en los internos incide el liderazgo, la motivación, la confianza, las destrezas, la imaginación y la comunicación.

Por ende, se han establecido cuatro tipos de clima organizacional que dan cabida a la diferenciación de características, estos dependen de las situaciones que atraviesan todos los centros educativos, en virtud de ello, los convierte en promotores de iniciativa y esfuerzo de los trabajadores en conjunto con la comunidad, eso insta a la mejora continua de las instituciones escolares.

Según Rodríguez y Pacheco (2019) es relevante conocer los cuatro tipos de clima organizacional que propone el autor Pinilla durante el 2010, el primero es el autoritario explotador, el cual se basa en que el administrador no da credibilidad a los empleados, solo las personas con mayor jerarquía toman decisiones, prevalece el temor, sanción e incentivos. El segundo es el autoritario paternalista donde la gerencia tiene el control de gran cantidad de asuntos, pero le brinda seguridad a los trabajadores para que lleven a cabo ciertos actos. El tercero se conoce como participativo consultivo, este se basa en que los subordinados gozan de funciones determinadas, puesto que la gestión administrativa promueve la comunicación. Por último, el participativo en grupo engloba que todas las personas que laboran bajo el ente tienen diferentes roles y abundan las buenas relaciones entre la dirección y el personal.

Asociado a ello, los entornos de trabajo buscan dinamizar los ambientes laborales, sin embargo, en algunos predomina el líder autoritario, quién presume de tener el poder completo de la organización, lamentablemente este no beneficia a los trabajadores, ya que únicamente otorga responsabilidades, no se involucra con los demás miembros, debido a ello los trabajadores no disfrutan la ejecución de tareas.

Existen líderes humanistas que pretenden hacer partícipes a toda la organización a través de las buenas relaciones laborales, trabajo colaborativo, apoyo, comprensión, afecto, valores y emplean la cultura organizativa que instruye empleados comprometidos con los objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo.

En síntesis, el clima organizacional es un agente determinante que repercute de forma positiva o negativa en la eficiencia de las instituciones escolares. Siendo vital conocer que el ambiente de trabajo puede ser comprensivo o generador de problemas, en atención a ello, se debe tomar en cuenta las necesidades e intereses de las personas, para edificar acciones que fortalezcan el grado de satisfacción colectiva que ayuda a cumplir los fines ya establecidos en la entidad.

2.2.5 Factores

Con el pasar del tiempo las escuelas buscan fortalecer la calidad de educación que se brinda, en virtud de ello, la parte administrativa toma en cuenta algunos elementos como la motivación, el liderazgo, el compromiso, el trabajo colaborativo y la comunicación, debido a que permiten construir un buen ambiente de trabajo donde se comprenden los retos que afrontan los administrativos-docentes en la ejecución de sus tareas.

Referente al factor motivacional los líderes de instituciones educativas deben ser agentes de cambio que trascienden de la esfera laboral, por ese motivo, los directivos en conjunto con el personal docente pueden edificar un ambiente laboral ameno donde a partir de las acciones se impulsen los comportamientos positivos que den cabida a las respuestas naturales de los empleados, eso va a depender de los estímulos que reciben de los variados contextos, por lo que no se puede perder de vista la importancia de cada factor.

La motivación se refiere a una condición humana desde una perspectiva psicológica, la cual influye directamente en el compromiso de una persona y mediante el cual activa, orienta y mantiene el comportamiento de individuos hacia la realización de tareas de modo que cumplan con objetivos esperados. (López, 2005, como se citó en López *et al.*, 2021, p. 6)

En este sentido, al haber motivación en un ambiente de trabajo se incentiva cada vez más los lazos de las personas que laboran en ese entorno, lo cual posibilita que el ente aumente el cumplimiento de los objetivos preestablecidos a corto, mediano y largo plazo, todo ello conduce a que entre más estímulo haya todas las metas se podrán efectuar.

El ser humano tiene la tendencia de perseguir sus metas hasta alcanzarlas, por lo que diferentes factores externos (proporcionados por la organización) inciden directamente en la motivación a partir la satisfacción laboral del individuo lo que conlleva a una relación directa con el logro de objetivos institucionales. (Segredo y Castelló, 2019, como se citó en López *et al.*, 2021, p. 6)

Gracias a la motivación, las organizaciones educativas pueden aplicar a sus prácticas la mejora continua para afianzar el éxito mediante el esfuerzo, dedicación, amor y ganas. En relación con lo anterior, el líder debe proponer metas alcanzables y establecer una comunicación recíproca, ya que interviene en el desempeño de los funcionarios; es decir, entre más entusiasmo tengan los trabajadores, los resultados serán grandiosos.

Otro de los factores que influyen en el clima organizacional de una escuela es la habilidad del liderazgo que poseen ciertas personas, estas se caracterizan por implementar tácticas innovadoras que influyen en los seres humanos, a tal grado de convencer al grupo a trabajar con entusiasmo para lograr las metas.

Liderazgo: influencia realizada por ciertas personas principalmente los jefes, en el procedimiento de otros para lograr resultado. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimiento ... (Campuzano & Caiche, 2018, p. 182)

Por lo que la forma más gratificante que un líder puede recompensar al colaborador es con una sonrisa y un gracias que salga de todo corazón; esto motivará al empleado transmitiéndole amor, pasión y gusto al laborar bajo un ambiente tranquilo donde las relaciones sociales son el motor que da vida al ente y el bienestar de su equipo de trabajo.

También, un elemento que incide en el bienestar de una institución primaria es "el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla" (López y Mendoza, 2021, p. 94).

En fin, el compromiso laboral en un centro de enseñanza da como resultado que los trabajadores se involucren cada día con sus responsabilidades y los propósitos de la organización educativa, por ello, un asalariado responsable es el que denota en su mirada amor a la hora de cumplir sus tareas y lo manifiesta esforzándose más en sus quehaceres, lo que genera un rendimiento óptimo y la entidad aumenta su nivel de estabilidad a tal punto de generar un impacto social.

Un buen líder busca alcanzar las finalidades que le son encomendadas, emplean estrategias dinámicas para motivar a los miembros que laboran bajo su mando, tiene altas destrezas para solucionar los dilemas que se presentan en la vida cotidiana e implementan actitudes resolutivas que conlleva la aceptación de desafíos para el bien de la colectividad.

La cohesión de grupo se conceptualiza como un proceso dinámico en el que se muestra una tendencia del grupo a permanecer y mantenerse unido con el fin de lograr todos sus objetivos y satisfacer las necesidades grupales, dando valor a las tareas por desarrollar como al bienestar de este. (Picazo *et al.*, 2009, como se citó en López *et al.*, 2021, p. 5)

Para respaldar un clima laboral positivo es necesario que el personal administrativo y docente fomenten el trabajo colaborativo, ya que los empleados elevarían los saberes, tendrían mayores habilidades para resolver conflictos y adquieren destrezas comunicativas, por esa razón, cuando los subordinados trabajan en una tarea en común se incrementan los resultados, minimizan el tiempo y se consideran las necesidades de cada integrante.

Según la *Revista Comuni@cción*, Condor (2018) afirma que la comunicación da vida a las organizaciones educativas debido a que los procesos requieren ser comunicados a diferentes actores de la comunidad, gracias a este los trabajadores de las escuelas pueden discutir aspectos que favorezcan el entorno laboral a partir de la construcción de estrategias que empoderan a los funcionarios a cumplir responsabilidades y promuevan alternativas eficaces en la gestión que conducen a entornos de trabajo agradables. Todo ello, posibilita que las instituciones escolares sean capaces de desarrollar programas en aras de facilitar el trabajo en equipo.

2.2.6 Teorías sobre la Gestión del Cambio Organizacional

Cabe mencionar que las teorías acerca de la gestión del cambio organizacional garantizan que las instituciones educativas no solo se mantengan, sino que van más allá, buscan prosperar en una sociedad que constantemente requiere cambios para beneficio de la humanidad.

Al implementar las teorías sobre la gestión del cambio organizacional se insta una adaptación a entornos dinámicos al personal tanto docente como administrativo, mejora la comunicación de los trabajadores, estos se sienten más motivados para participar de las actividades, todas esas acciones facilitan la toma de decisiones informadas.

Conforme Jiménez (2012) el Modelo de Lewin es una de las teorías vinculadas con la gestión del cambio organizacional, la cual consiste en tres fases que permiten la mejora institucional, la primera de ellas es el descongelamiento que intenta planificar el entorno para el cambio tomando en cuenta los desafíos, además la etapa de movimiento aplica la transformación, por tal motivo elabora nuevas prácticas, mientras el tercer nivel es el recongelamiento, este busca consolidar novedosos comportamientos que garantizan una cultura laboral más amena y contribuye a que sea imposible el regreso de viejas políticas que debilitan la alteración.

Otra teoría sobre la gestión del clima organizacional la señala Jiménez (2012) en su tesis de doctorado, esta hace hincapié al Modelo de Nadler como uno de los cambios efectivos de las instituciones de enseñanza, el cual se refiere a que el gran éxito de los programas de transformación tiene presente los problemas que surgen en el diario vivir de las entidades, por lo que emplea alternativas como la reducción de la resistencia al cambio, urgencia de llevar a cabo la transición y finalmente, trata de reconfigurar la vida usando los medios apropiados.

Sin lugar a dudas, la gestión del cambio, apoyada en diversas teorías, promueve la satisfacción y el compromiso del personal administrativo y docente. Esto simboliza integrar a los trabajadores en el proceso de cambio, lo cual requiere implementar herramientas fundamentales para facilitar la adaptación al entorno. Es vital construir un ambiente laboral positivo y colaborativo que considere las necesidades e intereses de todos los involucrados.

2.2.7 Teorías sobre el Liderazgo

Indudablemente, las teorías sobre el liderazgo cumplen un rol significativo en las relaciones laborales, ya que establecen cómo los líderes pueden interactuar con el personal y crear un ambiente positivo para la organización escolar, este influye en el dinamismo de los profesionales, puesto que si hay un gestor con iniciativa sus subordinados van a tratar de perseguir todas las metas en común, pero si pasa lo opuesto habría un retroceso en la comunicación y las personas se inclinarían al individualismo, por lo que es vital trabajar el liderazgo proactivo.

El autor Sánchez (2022) manifiesta tres teorías respecto al tema, la primera es la del atributo, la cual se basa en las cualidades de la personalidad que posee el líder de modo natural, dicho acto facilita la gestión administrativa. La segunda es la teoría de grandes acontecimientos que infiere la necesidad de demostrar el liderazgo en una situación o crisis que le ocurra a ese individuo, por lo que reacciona y toma la dirección de la circunstancia. La tercera es la del liderazgo transformador donde cada persona es capaz de llevar a cabo un cambio, el cual requiere de un líder que genere destrezas y capacidades útiles para que sus colaboradores se sientan motivados y por sobre todo adaptados a su entorno laboral, actualmente es la más utilizada.

Gracias a las teorías del liderazgo, se comprende que en la del atributo los individuos tienen rasgos innatos que les facilita orientar toda acción institucional con eficacia, permite que las personas afiancen las destrezas, en cambio, la de los grandes acontecimientos refleja cómo mediante los problemas se obtienen cualidades de director(a) que toman en cuenta el entorno y condiciones que inciden en el desarrollo, por último, la transformadora abarca una proactividad en las labores que llevan a cabo los trabajadores de una escuela.

2.2.8 Teorías sobre Motivación Laboral

Para obtener un ambiente laboral positivo se requiere aplicar la motivación como uno de los mecanismos más relevantes en los centros educativos, ya que si abunda el entusiasmo, el personal docente y administrativo alcanzaría las metas propuestas, lo que simboliza un avance que permite reflexionar de lo vital que es trabajar profundamente las

relaciones sociales para que estos desarrollen las habilidades necesarias, en caso de no prevalecer esta destreza se producirían varios problemas que damnificarían la estabilidad del equipo de profesionales.

Conforme Morales y Álvarez (2022) una de las teorías clásicas de la motivación es la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual se basa en que toda conducta humana se caracteriza por la existencia de necesidades que deben ser abordadas, para combatirlas es necesario seguir un orden, primero se trata de solucionar las más básicas y luego se enfatizan las de rango superior, siendo de suma trascendencia considerar las necesidades fisiológicas, de seguridad, estimación, sociales y autorrealización.

Asociado a lo anterior, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow tiene un impacto en la motivación de los trabajadores, puesto que posibilita entender por qué las personas actúan de cierta manera, los líderes buscan actividades para que los empleados se adopten a sus labores tomando en cuenta las obligaciones más básicas y posteriormente se enfatizan las de mayor grado de superioridad, dicha acción permite que tanto el personal docente como el administrativo reflexione de su quehacer profesional.

Otra teoría es la motivación e higiene del autor Herzberg, la cual pretende contribuir al discernimiento de las mejoras en las condiciones de trabajo a partir de los factores de higiene y motivación, por ende, los administradores escolares son capaces de reconocer que aspectos se deberían potencializar para aumentar la satisfacción del personal, lo que promueve mayor nivel de eficacia, en virtud de ello, se garantiza un rendimiento óptimo al interno de la organización educativa.

Los factores de higiene son todos aquellos cuya existencia impiden que el trabajo sea insatisfactorio (pero que no por ello hacen que el trabajo sea motivador) y que incluyen elementos como las relaciones personales, la supervisión, la estabilidad o el salario. Por otro lado, los factores de motivación incluirían entre otros la responsabilidad, la progresión laboral, la posición y reconocimiento, el desarrollo o la realización y harían referencia a los elementos que sí implican la aparición de motivación y satisfacción laboral. (Morales y Álvarez, 2022, p. 84)

Por consiguiente, la teoría de la motivación e higiene ha realizado vitales aportes a la gestión de recursos humanos, esta circunstancia contribuye a los líderes a desarrollar estrategias que no se concentran únicamente en mejorar las condiciones de trabajo, sino que toma en cuenta los agentes que incentivan el entusiasmo y por sobre todo el desarrollo profesional, puesto que si un trabajador tiene una mente positiva coopera con la institución escolar, lo que produce un aumento en el compromiso y proactividad.

2.2.9 Indicadores de Medición del Clima Organizacional

Para efectos del TFIA se usarán indicadores de medición del clima organizacional confeccionados por la autora de este proyecto, ya que se adaptan al estudio en concreto, lo que facilita la evaluación de cada rubro.

Cuadro 1

Indicadores de Medición del Clima Organizacional

Indicadores	Descripción	Valoración	
		Bajo	Alto
Motivación.	<p>El personal se siente satisfecho con sus roles.</p> <p>Hay mecanismos de reconocimiento por logros.</p> <p>El líder utiliza de manera constante estrategias innovadoras para involucrar a sus subalternos.</p> <p>Deseo de contribuir al trabajo.</p>		
Liderazgo.	<p>Promueve un ambiente positivo.</p> <p>El gestor emplea el humanismo.</p> <p>La persona administradora es accesible a las inquietudes de los subalternos.</p> <p>El gestor brinda muchas oportunidades para el crecimiento profesional de sus subordinados.</p> <p>Se involucra al personal docente en la toma de decisiones.</p> <p>Líderes escolares resuelven conflictos de forma armoniosa.</p> <p>El gestor es ejemplo y guía para los trabajadores.</p>		

Indicadores	Descripción	Valoración	
		Bajo	Alto
Comunicación.	<p>Se emplea medios de comunicación aptos.</p> <p>El líder usa la retroalimentación constructiva.</p> <p>Es efectiva la comunicación del líder al personal.</p> <p>El líder escolar se comunica frecuentemente con su equipo.</p> <p>Los trabajadores se sienten escuchados.</p> <p>El gestor emplea alternativas para comunicar los cambios.</p>		
Compromiso.	<p>El personal implementa ideas novedosas.</p> <p>Los trabajadores consideran que los propósitos personales se adaptan a los fines de la escuela.</p> <p>Los empleados participan en las actividades.</p> <p>Hay iniciativa por parte de los funcionarios.</p> <p>El gestor educativo contribuye con el desarrollo personal y profesional de los subalternos.</p>		
Trabajo colaborativo.	<p>Los funcionarios se apoyan mutuamente en sus roles.</p> <p>Incentivan los líderes un sentido de comunidad.</p> <p>Se comparten recursos e ideas.</p> <p>El líder realiza grupos de trabajo.</p> <p>Resolución conjunta de desafíos.</p> <p>El trabajo en equipo genera confianza.</p> <p>Celebran logros alcanzados de modo conjunto.</p>		

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

2.2.10 Propuestas para Incentivar las Relaciones Laborales

Una estrategia que deben aplicar las instituciones educativas es la capacitación del personal. Esto implica que los líderes se comprometan con el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante actividades dinámicas que fomentan la actualización constante de los desafíos del sistema educativo costarricense. Para ello, es fundamental utilizar todo tipo de herramientas que favorezcan la interacción entre colegas.

Por esto surge la necesidad de realizar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de la gestión administrativa para esta población profesional, que la lleve a una profunda reflexión en torno su quehacer docente – administrativo rural; con el propósito de analizar las dificultades que enfrenta cada profesional en su contexto laboral, con respecto a cada uno de los temas que se impartirán. (Vitoria y Calderón, 2018, p. 14)

Las organizaciones en el ámbito educativo deberían formarse constantemente para lograr efectividad en las tareas, lo que potencia las diferentes áreas con el equipo adecuado, además es necesario que los líderes deleguen obligaciones al equipo por igual, evitando las preferencias, puesto que el trabajo debe desarrollarse en conjunto para solventar las necesidades estudiantiles. Dicho acto genera un enriquecimiento no solo personal, sino que abarca el ámbito profesional.

Otra actividad que fortalece las relaciones laborales es la práctica de juegos, por ejemplo: realizar equipos conformados por el personal docente y administrativo, cada miembro hablará de sí mismo ante los compañeros del grupo, mencionarán diez fortalezas y cinco debilidades que consideran tener a nivel laboral, el restante de participantes opinará si están de acuerdo o no y justificarán su argumento.

Asimismo, la ejecución de talleres es una estrategia para incentivar las relaciones de trabajo, prueba de ello, es que la parte directiva de un centro educativo organice un taller dirigido al personal que labora bajo su mando, formará grupos, cada equipo tendrá cuadros de papel cebolla arrugado, la finalidad de la dinámica es que los integrantes compitan para ver quién deja el papel más liso, lo cual va a tener un significado.

Una vez confirmado el equipo ganador, el líder administrativo enfatizará que las relaciones interpersonales necesitan paciencia para gestionarlas de la mejor forma posible. Un ejemplo es cuando un vínculo laboral se ve afectado; si se pierde la calma, aunque se logre desarrugar el papel. El vínculo mejorará, pero no vuelve a ser el mismo. Seguido de ello, cada grupo confeccionará un manual de instrucciones en el papel, en el que detallarán los pasos para no destruir una relación humana.

También, el diálogo como técnica ayuda a que las personas tengan conectividad hacia una meta en común, por ende, fortalece el equilibrio, confianza, entusiasmo, potencia habilidades, permite la libertad de pensamiento e incorporación de emociones y sobre todo el crecimiento personal y profesional.

Con el fin de apalancar los procesos de aprendizaje y adaptación al entorno organizacional, se exploró las competencias de Cooperación y Relaciones Interpersonales con una serie de actividades pedagógicas basadas en la pedagogía dialogante y técnicas de interacción grupal, donde la cooperación, la comunicación y el respeto incluyente se convierten en los pilares de la interacción. (Rodríguez y Pacheco, 2019, p. 153)

Por tanto, la interacción social conlleva aprender a ser comunicadores, lo que forja la personalidad; es decir, se obtiene autonomía, independencia, seguridad en sí mismo, compañerismo, generosidad y autoestima, todo ello permite tener presente las fortalezas y aspectos por mejorar para de esa forma garantizar la efectividad en los centros educativos del país.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se enfatizará el tipo de metodología usada, cuyo propósito es que la investigación evolucione de forma satisfactoria y conduzca el desarrollo del análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, Dirección Regional de Liberia.

A continuación, se manifestará el tipo de investigación, enfoque, población, muestra, fuentes de información tanto las primarias como las secundarias, categorías de análisis, técnicas e instrumentos, su respectiva validación, análisis de la información, consentimiento informado, consideraciones éticas, fases del estudio, alcances, limitaciones y cronograma de actividades; todo ello permite una aproximación al objeto que se pretende investigar y posibilita dar respuesta al problema que se planteó a lo largo de la pesquisa, pues es el eje central del proceso indagatorio.

3.1 Enfoque de Investigación

En el transcurso de la pesquisa se utiliza una perspectiva metodológica enfocada en métodos cualitativos; los cuales se asocian al análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, tomando en consideración la motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo.

Una pesquisa cualitativa origina información descriptiva de categorías de análisis, enfatiza la validez, es inductiva, ya que pretende hallar una teoría que argumente los datos y las evidencias se obtienen a partir de fuentes bibliográficas, así como trata de incentivar las relaciones laborales en la Escuela Barrio La Cruz.

El enfoque cualitativo lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. (Sampieri, 2006, párr. 4)

Por tanto, el enfoque cualitativo se caracteriza porque la investigadora se sumerge en identificar el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, además busca los factores que inciden en el ambiente laboral y propondrá técnicas que favorezcan el ambiente de trabajo durante el I semestre del año 2025.

3.2 Tipo de Investigación

La presente investigación emplea como tipo de investigación el estudio de caso, ya que es ampliamente usado en la exploración de los fenómenos sociales y educativos para entender y detectar características más representativas. Stake (2005) citado por Álvarez y San Fabián (2012) indican que el estudio de caso busca comprender la realidad objeto de estudio y el significado de una experiencia dado que es “estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 2).

Conforme con el tipo de investigación, como señalan Chaves y Weiler (2016):

Los estudios cualitativos son más amigables de adaptarse al estudio de caso generalmente, por tratarse de temas que son únicos y que tienen determinadas características que ameritan un estudio profundo y un acercamiento más real del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar. (p. 2)

En este caso, el TFIA analiza el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo. Todo ello se realiza a partir de la descripción y determinación de los factores que inciden, con el fin de proponer estrategias innovadoras que contribuyan a mejorar las relaciones laborales, fundamentadas en la motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo.

El estudio de caso aplicado a la investigación, responde a la particularidad del centro educativo desde el que se aborda, a partir del estudio y aplicación de varias técnicas de recopilación de datos para su respectivo análisis, cuyo fin es entender de manera amplia la dinámica y contextualización del clima organizacional en esa realidad y contexto específico.

3.3 Población y Muestra

La población es el conjunto de personas que se desean inspeccionar, hace alusión a la totalidad de los elementos que se toman en consideración en el transcurso del estudio, esta delimitación favorece analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa.

La población del estudio comprende el director, asistente y personal docente de la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, durante el I semestre del año 2025. En cambio, la muestra se refiere a una cantidad disminuida de elementos pertenecientes al conjunto, lo que simboliza un grupo elegido por medio de diversos métodos como: azar, interés en específico o particularidades.

Por tanto, la selección de participantes se realizó por medio de un interés específico, el cual era demostrar que la entidad puede optimizar su ambiente laboral e implementar técnicas que mejoren su rendimiento.

Tabla 1

Población y Muestra de Participantes de la Investigación

Puesto	Población	Muestra
Directora	1	1
Secretaria	1	1
Cocineras	2	0
Conserjes	2	0
Guarda	1	0
Maestros de grado	12	12
Docentes de preescolar	3	0
Docentes de apoyo	3	0
Docentes interdisciplinarios	3	0
Docentes de especialidades	5	0
Total	33	14

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

La muestra seleccionada fue de 14 participantes, puesto que los 19 restantes tienen un horario muy limitado, por ende, no pueden acceder a brindar entrevistas, ya que trabajan en varias instituciones de la zona de Liberia y aledañas. Mientras, los elegidos cuentan con una jornada regular y disponibilidad.

3.4 Fuentes de Información

A lo largo de la presente indagación se emplea dos tipos de fuentes de datos que según las características, particularidades y enfoques que proporcionan se clasifican en primarias y secundarias.

En sentido general, las fuentes usadas en el TFIA como primarias, son todas aquellas de las cuales se recopilan datos de manera directa, por ende, para efectos de este proyecto son la directora, secretaria y las personas docentes de grado de la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente a la Dirección Regional de Liberia.

Como fuente secundaria se emplea la revisión de literatura de documentos escritos vinculados con el tópico: artículos de revistas, libros, informes, tesis de maestría, sitios web e información de instituciones, todos ellos se emplean de modo digital, se toman en cuenta la realidad nacional y la internacional.

3.5 Categorías de Análisis

Indudablemente, para dar alcance a los objetivos preestablecidos en el trabajo final de investigación aplicada, se definen las categorías de análisis que ayudan a la recopilación y análisis de las secciones del proyecto. En las siguientes tablas se presentan las categorías de análisis con el objetivo general, el específico, la definición y la instrumentalización, lo que contribuye a esclarecer datos del objeto de estudio.

Título: Análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Liberia.

Cuadro 2*Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa*

Objetivo general 1	Analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo.
Objetivo específico 1	Describir el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.
Categoría	Clima organizacional desde la gestión administrativa.
Definición conceptual	<p>Perspectivas de autores e instituciones acerca del clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El clima escolar suele ser reflejo de la capacidad instalada en las instituciones educativas, y supone que para que exista un clima escolar positivo es necesaria la colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros. (<i>Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe</i> [OREALC/UNESCO], 2013, como se citó en Ángel y Perozo, 2022, p. 112) • “... El clima organizacional abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas, considerado como una fortaleza que encamina el convivir en los espacios de la institución de manera efectiva y afectiva” (Rivera <i>et al.</i>, 2016, como se citó en Ángel y Perozo, 2022, p. 112).

- El clima organizacional depende de la percepción que tengan los trabajadores sobre lo que sucede en su entorno laboral, esta acepción tiene un matiz subjetivo y gira en la estructura organizativa, estilos de dirección o liderazgo y los mecanismos de recompensa o reconocimiento, los mismos que inciden en su desempeño. (Medina, 2017, como se citó en Ángel y Perozo, 2022, p. 112)
- “El clima organizacional está determinado por la percepción que las personas tienen sobre el ambiente laboral donde se desenvuelve y predispone su comportamiento” (Figueroa *et al.*, 2018, como se citó en Ángel y Perozo, 2022, p. 112).

Por otra parte, es necesario comprender el término de gestión administrativa para tener un saber del tópico:

- “La gestión administrativa se ocupa de promover la implementación y dirección de la institución hacia determinadas metas, las cuales se incorporan al plan estratégico de la institución” (Palomeque y Ruiz, 2019, como se citó en Tapia *et al.*, 2023, p. 2).
- Rodríguez, Intriago *et al.* (2020) “la gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo ...” (p. 33).
- Define la gestión administrativa como estrategias y mecanismos con el fin de ejecutar los objetivos de la empresa, por lo que es fundamental tener claro lo que se

desea lograr. Es decir, gracias a la gestión administrativa es posible lograr los objetivos de las empresas o instituciones. (Mendivel *et al.*, 2020, como se citó en Tapia *et al.*, 2023, p. 2)

- Se fundamenta en las teorías y prácticas del campo de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se basa en la filosofía de la organización, la cual se refleja en la misión, visión y metas que guían a la organización y sobre esta base se definen la estructura y funciones de la organización. (Portocarrero *et al.*, 2021, como se citó en Tapia *et al.*, 2023, p. 2)

**Definición
operacional**

En el contexto de esta investigación, el clima organizacional se entiende como la percepción subjetiva y compartida que tienen los miembros de un centro educativo (personas de la parte de dirección, docencia, estudiantes y familias) respecto al entorno en el que se desenvuelven cotidianamente.

Lo dicho engloba aspectos como los estilos de liderazgo, la estructura organizativa, la comunicación, los mecanismos de reconocimiento, lo que interviene de manera directa en la interacción, el desempeño laboral y el bienestar emocional.

Por consiguiente, la gestión administrativa se infiere como el conjunto de prácticas e instrumentos que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los procedimientos, con el fin de lograr las metas propuestas.

Dicha acción es ejercida principalmente por los directivos, ya que requiere la inspección de las gestiones, el uso idóneo de las fuentes disponibles y aseguramiento del flujo de datos de modo claro y seguro.

Indicadores	<p><u>Clima organizacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción general con el ambiente institucional. • Percepción del entorno para el desarrollo profesional. • Grado de identificación de los trabajadores con la entidad. • Coherencia en la comunicación con el personal. • Participación de los colaboradores en las actividades. • Respeto entre los miembros de la entidad. • Empatía entre los trabajadores del centro educativo. • Nivel de motivación vinculado con el reconocimiento. • Existencia de incentivos para aumentar el desempeño. • Calidad del trabajo colaborativo entre el personal docente, las familias y los estudiantados. • Involucramiento de las familias en los centros escolares. • Percepción del bienestar emocional en la institución. <p><u>Gestión administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un plan estratégico a nivel institucional. • Asignación de los recursos económicos y materiales. • Capacidad del personal administrativo para orientar a su equipo de trabajo hacia las metas educacionales. • Diversidad de mecanismos para el cumplimiento de fines. • Efectividad en el flujo de información. • Accesibilidad a los datos institucionales. • Nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.
Instrumentalización	<p>Revisión bibliográfica.</p> <p>Entrevista orientada al personal administrativo de la Escuela Barrio La Cruz, preguntas 1-6-10.</p> <p>Entrevista dirigida al personal docente de la Escuela Barrio La Cruz, preguntas 1-6-10.</p>

Nota: Arias, 2025, elaboración propia sustentada en Ángel y Perozo (2022), Tapia *et al.* (2023), Rodríguez, Intriago *et al.* (2020).

Cuadro 3*Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administración*

Objetivo general 1	Analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo.
Objetivo específico 2	Determinar los factores que inciden en el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.
Categoría	Factores que inciden en el clima organizacional.
Definición conceptual	<p>Algunos factores que intervienen en el clima laboral son los que a continuación se resaltarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación: “Grado de intensidad que una persona realiza una actividad como búsqueda de satisfacción. Bajo esta concepción se puede decir, que la motivación es el estímulo o impulso que motiva a una persona a realizar o actuar de determinada forma” (Osorio, 2014, como se citó en López y Mendoza, 2021, p. 93). • Liderazgo: Villamil (2016) indica: Un líder educativo es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en su programa de oferta. (p. 119)

- Trabajo colaborativo:

Campuzano & Caiche (2018) conceptualizan el trabajo colaborativo como “el sentimiento de los mismos de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros funcionarios de la organización” (p. 182).

- Comunicación:

Campuzano & Caiche (2018) hacen énfasis que “esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” (p. 182).

- Compromiso:

“Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta [sic], y desea mantener su relación con ella ...” (Robbins, 2009, como se citó en López y Mendoza, 2021, p. 94).

**Definición
operacional**

En esta investigación, la motivación se define como el grado de estímulo y persistencia con el que un individuo emprende y lleva a cabo una acción, impulsada por el ánimo de lograr un objetivo. Este incide en cómo los sujetos se comprometen con sus labores dentro de la organización de enseñanza.

Por otro lado, el liderazgo se basa en la capacidad que posee una persona en posición administrativa para incentivar y, por sobre todo, coordinar a los actores de la comunidad escolar a fin de conseguir las finalidades institucionales.

De igual manera, el trabajo colaborativo se entiende como la percepción compartida entre los miembros de la institución acerca de la existencia de un entorno de apoyo mutuo que se caracteriza por la disposición de los gestores administrativos para coadyuvar a la obtención de los propósitos.

Asimismo, la comunicación se fundamenta como un conjunto de redes que hacen posible el flujo de los datos al interno de la organización, de igual modo, permite que los funcionarios puedan expresar sus ideas o quejas ante la dirección.

El compromiso organizacional se comprende como el grado en que un trabajador se siente identificado con los valores, la misión y la visión de un centro educativo, por lo tanto, percibe un anhelo de mantener su vínculo con la entidad.

Indicadores

Motivación:

- Presencia de factores internos que motivan la acción.
- Influencia de agentes externos en la conducta.
- Nivel de persistencia originado por el entorno que se vive.

Liderazgo:

- Eficacia con que el líder organiza la labor entre todos los distintos actores escolares.
- Claridad en la distribución de responsabilidades al interno de la institución.
- Grado de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones incentivada por el líder.

Trabajo colaborativo:

- Frecuencia con que el personal de la comunidad escolar percibe la cooperación entre colegas.
- Nivel de accesibilidad de los directivos de los centros de enseñanza para atender las necesidades colectivas.

Comunicación:

- Efectividad de los canales empleados para dialogar.
- Frecuencia con la que se socializa datos importantes.
- Sencillez con la que los colaboradores se expresan.

Compromiso:

- Grado en que el funcionario se siente orgulloso de ser parte de la institución de enseñanza.
- Nivel de compromiso del empleado con el cumplimiento de los valores, la misión y la visión del ente.
- Deseo de continuar siendo parte de la organización.

Instrumentalización

Revisión bibliográfica.

Entrevista orientada al personal administrativo de la Escuela Barrio La Cruz, preguntas 3-4-5-7-8-9-11-12.

Entrevista dirigida al personal docente de la Escuela Barrio La Cruz, preguntas 3-4-5-7-8-9-11-12.

Observación de los factores en la Escuela Barrio La Cruz, las cinco secciones.

Nota: Arias, 2025, elaboración propia sustentada en López y Mendoza (2021), Villamil (2016), Campuzano y Caiche (2018).

Cuadro 4*Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa*

Objetivo general 2 Diseñar una propuesta que incentive las relaciones desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, fundamentado en la motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo para transformación y mejoramiento de la organización educativa.

Objetivo específico 3 Proponer estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

Categoría	Estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa.
Definición conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Según Mora <i>et al.</i> (2013) algunas estrategias para incentivar las relaciones laborales son realizar actos de motivación, establecer un comité de apoyo que se encuentre constituido de personas responsables, es necesario acondicionar espacios para la colocación de frases motivacionales y convivencia del personal, fijar una sala de reuniones donde se encuentren los cronogramas de actividades, abrir canales donde los empleados puedan sugerir acciones para optimizar la calidad escolar, constituir varios mecanismos de comunicación asertiva, resolución de conflictos, generar oportunidades para que todos los trabajadores expresen sus perspectivas y edificar acciones para la interacción a través de medios extracurriculares.
Definición operacional	<p>En el marco de esta pesquisa, se entiende las estrategias que promueven un clima organizacional como propuestas, cuyo enfoque se orienta hacia el cumplimiento de las finalidades que se establecen a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>También, las estrategias permiten crear un instrumento que brinda mayor énfasis a la comunicación asertiva, la gestión de conflictos, la generación de contextos para la expresión de las ideas y el desarrollo de acciones extracurriculares.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los empleados sobre actos de motivación. • Existencia de un comité de apoyo. • Condiciones y utilización de espacios destinados a actos de convivencia del personal. • Visibilidad de cronogramas de actividades. • Canales habilitados para sugerencias de los empleados. • Implementación de mecanismos para la comunicación y el manejo de conflictos.

- Nivel de participación de los miembros de la comunidad escolar en la toma de decisiones.
- Impacto percibido de las actividades extracurriculares en las relaciones sociales.

Instrumentalización	<p>Revisión bibliográfica.</p> <p>Entrevista orientada al personal administrativo de la Escuela Barrio La Cruz, preguntas 2-8-10.</p> <p>Entrevista dirigida al personal docente de la Escuela Barrio La Cruz, preguntas 2-8-10.</p> <p>Producción de estrategias.</p>
----------------------------	--

Nota: Arias, 2025, elaboración propia sustentada en Mora *et al.* (2013).

3.6 Técnicas e Instrumentos

En el transcurso de la realización del estudio se tomó como apoyo las técnicas e instrumentos, los cuales fueron cruciales para cumplir los objetivos específicos instaurados a lo largo del trabajo. Estos elementos permitieron recolectar todos los datos relevantes y confiables directamente de los actores involucrados para facilitar la visión de la realidad.

Para determinar los saberes del clima organizacional desde la gestión administrativa se emplea como instrumento la entrevista semiestructurada dirigida al personal docente y administrativo de la Escuela Barrio La Cruz, con el propósito de conocer el ambiente laboral que influye de manera positiva o negativa en el desempeño de los empleados, para elaborar estrategias idóneas que incentiven las relaciones laborales.

... Si bien generalmente sigue una guía o protocolo que se elabora antes de la entrevista y se centra en un tema central para proporcionar una estructura general, la entrevista semiestructurada también permite el descubrimiento, con espacio para seguir trayectorias temáticas a medida que se desarrolla la conversación. (Dupuis, 2020, párr. 2)

Asociado a lo anterior, la entrevista semiestructurada permite que el investigador dialogue de manera natural con los participantes, lo que facilita entender cómo se desarrolla el clima organizacional desde el ámbito de la gestión administrativa, para poder crear varias estrategias que fomenten la convivencia del personal.

En el proyecto se encontrarán dos entrevistas semiestructuradas, una orientada al personal docente y la otra al administrativo. Ambos instrumentos están conformados por doce preguntas generadoras similares; lo que varía son palabras y la población a la que se le va a aplicar, cuya duración es aproximadamente una hora. A cada sujeto se le solicitará la autorización para grabar la entrevista y luego transcribirla.

Además, las entrevistas semiestructuradas poseen un encabezado, el cual posee datos generales del TFIA, el propósito de emplear este instrumento y detalla una breve explicación de la técnica a usar, siendo importante dicha información para que las personas participantes se encuentren informadas del proceso.

Otro instrumento a utilizar es la observación no participante, donde el investigador es un actor pasivo que se mantiene alejado del objeto de estudio, solo trata de anotar todas las acciones que ocurren ante sus ojos.

La observación no participante “... consiste en la recolección de información desde una postura alejada y sin involucramiento alguno por parte del investigador con el hecho o grupo social que se pretende abordar” (Lifeder, 2024, párr. 1). Por tal razón, la objetividad del investigador es un factor básico, ya que debe mantener una posición neutral. De ese modo se evitan las subjetividades que pueden afectar la veracidad de las situaciones en el contexto escolar, lo que permite que la realidad se describa de manera natural.

En la Escuela Barrio La Cruz se observarán todos los factores que intervienen en el desempeño del personal administrativo y docente. Dicha técnica se llevará a cabo en dos ocasiones, con una duración de una hora cada una. La fecha la definirá la persona gestora.

El instrumento de observación no participante contiene un encabezado, el cual tiene datos generales, la finalidad de esta herramienta y un apartado para que se escriban las anotaciones respectivas a los factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación, el compromiso y el trabajo colaborativo en cuanto a la evidente aplicación en la escuela.

Por consiguiente, la revisión bibliográfica fue el instrumento usado a fin de fortalecer el tema seleccionado a través de una búsqueda exhaustiva de fuentes tanto a nivel nacional como internacional, las cuales brindan soporte al estudio, lo que permite un conocimiento profundo del fenómeno a partir de varios documentos o recursos compilados por autores, quiénes enfatizan perspectivas similares o contrarias.

Una revisión bibliográfica es un análisis de documentos acerca de un tema que se está rastreando. Presenta la información publicada sobre un tema y plantea una organización de ese material de acuerdo con un punto de vista. Se utiliza para recopilar y comentar la literatura publicada sobre un tema. (Coral, 2016, p. 1)

Por ende, el TFIA utiliza diversos medios como artículos de revista, libros, sitios web y documentos institucionales en formato digital, con la finalidad de recabar la información para generar resultados y formular conclusiones válidas.

3.7 Validación de las Herramientas

En sentido general, tanto la entrevista semiestructurada como la observación no participante se compartirá previamente a profesionales, a fin de verificar la eficacia de los instrumentos a usar.

El criterio para la validación de los instrumentos será empleado a fin de garantizar la eficacia de la pesquisa, por lo que la validación por juicio de personas especialistas tiene como principal meta asegurar que los instrumentos planteados cumplan con las respectivas formalidades y los fines administrativos de la labor en los centros educativos.

... El juicio de expertos; implica conformar un grupo a quienes se les designa como personas expertas. Se les elige debido a que su trayectoria, ya sea en investigación o en el ejercicio profesional, evidencia que tienen conocimientos tanto de la disciplina como del constructo que se pretende evaluar ... (Suárez y Telles, 2024, p. 6)

Asociado a lo anterior, el juicio de expertos es una técnica que utilizan las personas investigadoras para validar los instrumentos, ya que engloba las diferentes percepciones de especialistas, lo cual genera mayor confianza en la presente indagación Análisis del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz.

Para llevar a cabo la validación, en primer lugar, se contactó a personas con amplia experiencia en el tópico del clima organizacional desde la gestión administrativa, una vez aceptado el anteproyecto, se les remitió una copia de cada instrumento, así como una guía para que todas las anotaciones se encuentren ahí descritas.

Dicha guía contendrá todos los datos básicos de la pesquisa y un apartado para que las personas validadoras elaboren sus observaciones. Después de ello, la investigadora tomará en cuenta las observaciones sugeridas por los especialistas y las ejecutará.

En primera instancia, se necesitó una valoración de personas expertas acerca del clima organizacional desde la gestión administrativa, con el fin de obtener apreciaciones que garantizarán la eficacia de los instrumentos. Por lo que es vital tomar en cuenta:

Se sugiere que quienes participen como personas expertas sean independientes entre ellas, así como en relación con el equipo que está construyendo el instrumento, con el fin de garantizar la mayor objetividad posible. Este grupo de personas expertas evalúa las propiedades de los ítems que componen el instrumento para realizar las modificaciones oportunas ... (Suárez y Telles, 2024, p. 6)

La validación por juicio de personas expertas posibilita ratificar el nexo que hay entre los objetivos establecidos a lo largo del estudio con el problema y las categorías de análisis, para demostrar si los instrumentos abarcan los datos de modo pertinente, todo ello facilita el TFIA y permite que la escuela seleccionada pueda optimizar su clima organizacional.

Una vez elaborados los documentos que funcionan como guía para llevar a cabo la entrevista semiestructurada y observación no participante, fue crucial buscar personas con altos saberes en el campo de la administración educativa, estos cuentan con destrezas en los métodos y técnicas de estudio.

Las personas validadoras son excelentes profesionales, que se destacan en su área por su dedicación, amor y esfuerzo al llevar a cabo sus funciones administrativas, todo ello demuestra el talento y por sobre todo el profesionalismo, siendo agentes de cambio lo que beneficia el liderazgo en sus puestos de trabajo. Por lo que fueron seleccionados para que enriquecieran el TFIA.

Las sugerencias de las personas especialistas a los instrumentos garantizan mayor credibilidad de los alcances del estudio, lo que promueve que los sujetos participantes de la entrevista semiestructurada y observación no participante tengan mayor confianza y manifiesten la objetividad hacia cada interrogante. A partir del juicio de expertos, se realizará el análisis y aprovechamiento de las recomendaciones para optimizar la indagación, lo cual contribuirá al centro educativo.

El primer validador de género masculino recomendó ampliar el primer instrumento, debido a que cinco preguntas resultan insuficientes, por lo que sugirió un mínimo de cinco por objetivo. Propuso dividir las preguntas de las destrezas en varias para que mencionen su percepción e incluyan interrogantes a fin de que desde la gestión se motive, se fomente el entorno laboral, se brinde soluciones a los conflictos y se evidencie una comunicación asertiva. Además, en la segunda herramienta, se recomendó incorporar una columna para llevar a cabo un registro de las evidencias correspondientes a cada criterio.

En sentido general, el segundo validador de género masculino sugirió que el primer instrumento incluya el lapso para responder, así como una indicación del consentimiento y la explicación de la confidencialidad en la introducción. Además, propuso agregar un cuadro breve sobre los tipos de liderazgo, por último, comunicar a los participantes la forma en la que se socializarán los resultados y el agradecimiento de la cooperación. Para el segundo método, se recomendó detallar aspectos generales como en el primero.

Por consiguiente, la tercera validadora de género femenino aconsejó que el primer instrumento deje abierta la posibilidad de que el participante resalte sus ideas, separarlas en administrativos y docentes, ajustar el objetivo general para que coincida con la pesquisa, incluir la percepción del clima organizacional al inicio y realizar un plan piloto para garantizar la efectividad del método. Mientras que, en el segundo método, se indicó variar el objetivo, especificar el sitio, agregar espacios para escribir las acciones no previstas, crear un listado de conductas esperadas, agregar datos de la entrevista e implementar un plan piloto.

La cuarta validadora de género femenino en el primer instrumento sugirió mejorar la redacción de la pregunta tres, ajustar la interrogante cuatro tomando en cuenta diferentes escenarios sin conflictos en la entidad, examinar la consulta cinco para evitar suposiciones del clima organizacional. En lo referente al segundo instrumento, recomendó considerar las variables y los factores para garantizar mayor coherencia.

Una de las herramientas de validación que recomendó una de las especialistas es el plan piloto, el cual es una técnica que se lleva a cabo para estimar la viabilidad, formato y procedimiento del TFIA antes de progresar a una etapa más avanzada. Este es un punto clave para diagnosticar si en los instrumentos existen problemas o están bien orientados a la población seleccionada. Ello fomenta un desarrollo más eficiente, reduce amenazas y, por sobre todo, enriquece la calidad de los datos recopilados.

La importancia de los estudios pilotos (EP), en general, es brindar información anticipada sobre la detección de puntos de mayor atención dentro de un proyecto de intervención, así mismo indicar si los métodos o instrumentos propuestos son los apropiados para su aplicabilidad e incluso apoyar en la gestión para la obtención de financiamiento. Un EP es uno de los primeros pasos que se lleva a cabo en un protocolo de investigación, se ejecuta a menor escala para probar el plan y el método de cualquier tipo de estudio a realizar. (Sánchez, Facundo *et al.*, 2023, párr. 1)

En relación con lo antes citado, el plan piloto posibilita una adecuada organización del proyecto, puesto que concede suponer los dilemas y tratar de mejorarlos para que los instrumentos logren su objetivo. Al ejecutar dicho mecanismo, las personas investigadoras pueden adaptar y validar las herramientas del estudio a fin de optimizar el funcionamiento y crear un impacto para que los participantes se sientan más identificados.

Cabe destacar que el plan piloto se implementó en la Escuela Arenal, dirigida por la persona gestora MSc. Yemmy Soto Briceño, la cual brindó la debida aprobación para llevar a cabo el estudio en el centro educativo. La funcionaria del MEP posibilitó que la persona investigadora realizará una observación no participante en las instalaciones de la entidad y permitió que la docente Lic. Daniela Soto Arias participará de una entrevista.

La prueba piloto arrojó que la observación no participante se puede aplicar a cómo está planificada, ya que se logró comprobar los indicadores que se determinaron por cada factor en el tiempo y bajo las condiciones impregnadas.

Definitivamente, la prueba piloto evidenció que la entrevista semiestructurada tenía una variación en el tiempo, puesto que fue planeada en primera instancia para hacerla en treinta minutos, pero cuando la persona investigadora la aplicó a la docente de apellido Soto duró aproximadamente una hora. En cuanto a preguntas, no se presentaron dificultades y se llevó a cabo de forma satisfactoria.

3.8 Análisis de los Datos

Es importante resaltar que el análisis de los datos obtenidos se va a realizar a través de la triangulación múltiple para generar confiabilidad al estudio del clima organizacional desde la gestión administrativa, logrando reconocer el ambiente que se vive a nivel laboral en la Escuela Barrio La Cruz.

Asociado a ello, el análisis de los datos permite que los resultados, conclusiones y recomendaciones tengan la credibilidad que se requiere, debido a que en la exploración se necesita objetividad al investigar en aras de transparencia en cuanto a hallazgos arrojados en los instrumentos.

Para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que éstos [sic] sean equiparables. Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos. (Benavides y Restrepo, 2005, p. 121)

Por tal motivo, la triangulación facilita la tarea del investigador, ya que tiene un bajo riesgo de malentendidos, a partir de los instrumentos se adquiere una comprensión general de los datos recopilados que contribuyen a que la información sea viable y esclarece los tópicos que se quieren abordar en toda la pesquisa.

De igual forma, la triangulación múltiple contribuye al análisis de los datos, puesto que busca la analogía entre las diferentes fuentes de recolección de información, todo ello posibilita la conformación de las categorías del estudio y el descubrimiento de hechos por medio de varios instrumentos que aumentan la calidad y permiten adquirir más saberes.

La triangulación múltiple ocurre cuando se usa más de un tipo de triangulación en el análisis del mismo evento aportando un sentido más comprensivo y satisfactorio del fenómeno, en otras palabras, es la combinación de dos o más tipos de triangulación en un estudio. (Charres *et al.*, 2018, p. 30)

En efecto, la triangulación múltiple posibilita incluir la utilización de más fuentes, así como instrumentos, lo que contribuye a la persona investigadora ahondar el fenómeno en estudio desde varios panoramas, lo que aumenta la validez y proporciona una nueva visión.

Figura 1

Triangulación Múltiple de la Investigación



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Con el fin de dar mayor validez y confiabilidad al análisis de datos recopilados como parte del estudio, se utiliza un esquema de triangulación múltiple, combinando triangulación de datos y triangulación metodológica.

De modo que la triangulación de datos corresponde al uso de diferentes tiempos, espacios y personas a quienes se les aplica las técnicas de recolección de información. En este caso, como personas sujetas de la investigación, se cuenta con la participación de personal docente, administrativo e investigadora. Desde estas tres visiones se analiza el tópico en estudio, a partir de las categorías conforme los objetivos establecidos.

Este proceso se articula y complementa, de manera directa, con la triangulación metodológica, en la que se aborda el tema desde las diferentes técnicas aplicadas: revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas (aplicadas al personal docente y administrativo) y observación no participante.

3.9 Procedimiento para el Consentimiento Informado

Es necesario traer a colación que el consentimiento informado de los participantes del proyecto fue entregado por la Cátedra de la Maestría Profesional en Administración Educativa de la UCR, cumpliendo con los lineamientos éticos establecidos por la entidad, este documento garantiza que cada sujeto fue debidamente informado de los fines.

Por la razón antes mencionada, para efectos de este Trabajo Final de Investigación Aplicada se empleará el instrumento compartido por dicha Cátedra, cuyo fin es garantizar la participación de la muestra seleccionada en la pesquisa. Todo ello hace posible crear un marco de confianza entre el investigador y los participantes.

3.10 Consideración Ética

Se adjunta en el TFIA el consentimiento informado sustentado en el “Reglamento Ético Científico de la UCR para las Investigaciones en las que participan seres humanos”, con el fin de garantizar fe, ya que se trabajará con ética y profesionalismo, sin afectar a ninguna persona que participe en el estudio, además, para resguardar su identidad no se incluirán los nombres de cada sujeto, solo se enumerarán.

3.11 Fases de Investigación

El trabajo de investigación cuenta con diferentes fases dentro de su desarrollo, las cuales brindan una estructura muy lógica, racional y pertinente. Estas fases hacen posible una organización sistemática del proceso investigativo; ello facilita tanto la comprensión del estudio como la obtención de resultados. Por ende, se desglosan de la siguiente forma:

- Aceptación del anteproyecto.
- Fabricación de carta de consentimiento para la Escuela Barrio La Cruz.
- Elaboración de herramientas para recopilar datos, validar los mismos para luego ser ejecutados en la Escuela Barrio La Cruz del Circuito 02, Dirección Regional de Liberia, la población meta son los funcionarios de la parte administrativa y docencia.
- Realización del análisis de los datos, triangulando la información suministrada de la revisión bibliográfica con el clima organizacional desde la gestión administrativa en el centro educativo en cuestión.
- Subsiguientemente a los resultados obtenidos, se efectuará una propuesta con el fin de mejorar la calidad del clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz.

3.12 Alcances y Limitaciones

Indudablemente, el proyecto que se efectúa busca cumplir las finalidades, siendo crucial determinar los alcances de la pesquisa. De modo que resaltar las limitaciones que han surgido o pueden generarse a futuro, es útil para tener un panorama más estructurado y reflexivo en torno a la realidad. A raíz de ello, los alcances y las limitaciones se enfatizarán de manera seguida:

3.12.1 Alcances

- Desarrollar un análisis de apoyo para el clima organizacional desde la gestión administrativa, de modo que se adapte a las habilidades sociales.
- Aplicar estipulaciones del clima organizacional desde la gestión administrativa con el fin de alcanzar en la Escuela Barrio La Cruz un mejoramiento continuo.
- Cooperar con aportes novedosos en el tema de la administración escolar.

- Los resultados obtenidos sirven de insumo para la aplicación de programas de mejora al interno de la escuela.
- Este TFIA se convertirá en una guía de consulta para próximos estudios que se vinculan con el tópico.
- Brindar una propuesta que incentiva las relaciones laborales en la Escuela Barrio La Cruz, para que las personas administrativas y docentes de la entidad desarrollen habilidades que les permitan avanzar en su labor.
- Gracias a la implementación de las estrategias propuestas, se contribuye al sistema escolar costarricenses, específicamente a la población atendida por la persona directora y los profesionales en docencia.
- Al aplicar el diseño de propuesta, se fomenta un clima laboral positivo.

3.12.2 Limitaciones

- La organización educativa en cuestión no otorgó el Plan Operativo Anual (POA), por ello, se carece de discernimiento acerca de las metas que intentan cumplir en el presente año. Dicha situación puede afectar el estudio, puesto que en caso de no establecer un cronograma, se perjudica la ejecución de estrategias que incentivan las relaciones laborales.
- El lapso para poder culminar un TFIA es muy corto porque se debe trabajar en otras obligaciones, esto puede ocasionar la saturación en la vida personal y académica.
- La disposición de la Escuela Barrio La Cruz fue la mejor para llevar a cabo el estudio, pero en ciertos momentos el tiempo se prolongó durante la ejecución de las técnicas de recolección de datos, lo que dañificó al personal, ya que debían realizar otros deberes laborales.
- Indudablemente, algunas de las personas seleccionadas para aplicar instrumentos mostraron inconformidad, lo que conlleva alteración de los datos proporcionados a lo largo de su diálogo.
- Definitivamente, la persona investigadora no labora en la Escuela Barrio La Cruz, lo que genera gran distancia con el objeto de análisis o petición de datos básicos para la indagación. Este inconveniente podría causar una consecuencia irreparable en los resultados del estudio.

3.13 Cronograma de Actividades

La planificación efectiva es uno de los aspectos más cruciales para el éxito de los proyectos que se llevan a cabo dentro de un centro educativo. Una gestión idónea en cuanto al tiempo y los recursos permite garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, por lo que el cronograma de actividades es un instrumento para estructurar, coordinar y hacer los actos en un determinado lapso.

Asimismo, el cronograma de actividades no solo promueve un orden de las tareas que se deben realizar, sino que también posibilita anticipar los inconvenientes, así como la agilización de los deberes y la valoración de los avances del personal. A continuación, se abarcará las fechas programadas para las gestiones:

Cuadro 5

Cronograma de Actividades

Actividades por Realizar	Fecha Tentativa	Responsable
Validación de instrumentos.	18 febrero al 07 marzo 2025.	Investigadora.
Coordinación con la Escuela Barrio La Cruz para definir fechas de aplicación de los instrumentos.	21 febrero al 10 marzo 2025.	Investigadora.
Ejecución y transcripción de instrumentos.	12 al 19 marzo 2025.	Investigadora.
Análisis de datos recopilados en instrumentos y revisión bibliográfica por medio de triangulación múltiple.	07 al 28 abril 2025.	Investigadora.
Elaboración de conclusiones y recomendaciones del TFIA.	29 abril al 12 mayo 2025.	Investigadora.
Creación de una propuesta para mejorar el clima organizacional en la escuela.	13 al 30 mayo 2025.	Investigadora.
Preparación de la exposición y defensa del TFIA.	Fecha indicada por la Cátedra.	Investigadora.

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados del estudio con el fin de entender el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz. Lo cual resulta necesario para la creación de la propuesta de intervención que optimice la labor del personal administrativo y docente en la institución.

Para efectos de mostrar datos, se emplearán párrafos y figuras, a fin de exponer los principales hallazgos de la pesquisa y ejecutar la triangulación múltiple concerniente, por medio de la participación del personal administrativo, docente, investigadora y revisión de la bibliografía.

Dicho proceso otorga más eficacia a las contribuciones facilitadas por las personas participantes, las cuales posibilitan llevar a cabo un análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa. En virtud de ello, los sujetos que intervinieron durante el proceso se organizarán por instrumento aplicado de acuerdo con el código atribuido.

En relación con el código, la letra A se refiere a la entrevista orientada al personal administrativo; en cambio, la letra D simboliza la entrevista al personal docente. Por último, la letra O representa la guía de observación no participante. Por ello, la participación de los sujetos se tomará en cuenta a través de la siguiente codificación:

- A1, entrevista número 1, personal administrativo de la Escuela Barrio La Cruz.
- A2, entrevista número 2, personal administrativo de la Escuela Barrio La Cruz.
- D1, entrevista número 1, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D2, entrevista número 2, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D3, entrevista número 3, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D4, entrevista número 4, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D5, entrevista número 5, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D6, entrevista número 6, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D7, entrevista número 7, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D8, entrevista número 8, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D9, entrevista número 9, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.

- D10, entrevista número 10, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D11, entrevista número 11, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- D12, entrevista número 12, personal docente de la Escuela Barrio La Cruz.
- O1, observación número 1, clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz.
- O2, observación número 2, clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz.

Los datos suministrados por las personas participantes serán examinados entre sí, junto con la observación y la revisión bibliográfica para otorgar un análisis que se adapte a la realidad del clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, lo cual promoverá una optimización en el desempeño de los trabajadores.

Cabe destacar que la información emanada, será analizada en concordancia con el orden de las categorías de análisis establecidas en el marco metodológico de la pesquisa. Estas variables atienden los objetivos específicos formulados. Por lo que a continuación se resaltarán las tres categorías de análisis contempladas en la investigación:

- Clima organizacional desde la gestión administrativa.
- Factores que inciden en el clima organizacional desde la gestión administración.
- Estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa.

A la luz de lo anterior, es de suma relevancia aclarar la forma en que se presentarán los datos en lo que continúa del capítulo. Para cada categoría de análisis se determinará primeramente la triangulación múltiple de la información recopilada mediante las entrevistas del personal administrativo y docente, además de la observación y revisión bibliográfica, en última instancia se confeccionará una figura que resuma los principales hallazgos obtenidos de los instrumentos antes citados.

4.1 Caracterización de los Participantes

En definitiva, para la recolección de los datos se recurre a sujetos relevantes en la pesquisa; estos constituyen una parte del centro educativo en cuestión. De modo que en el estudio participaron los catorce sujetos establecidos en la muestra, dentro de ellos hay dos personas que laboran en el área administrativa y doce se desenvuelven como docentes.

Por lo tanto, la muestra del estudio la conformaron catorce miembros del personal administrativo y docente, incluyendo a la directora de la escuela. Este conjunto se compone por doce mujeres y dos hombres, de los cuales tres son bachilleres, ocho son licenciados en I y II Ciclo de la Educación General Básica, dos son máster en Administración Educativa y uno ostenta el grado de secretariado.

El personal administrativo (A1 hasta A2), consta de la persona directora y secretaria. La primera de ellas posee tres años de administrar la Escuela Barrio La Cruz y ha laborado para el MEP durante quince años. Se encarga del liderazgo en la institución y coordinación del personal, es interina. La segunda cuenta con cinco años de brindar sus servicios al ente, otorga apoyo administrativo y atención al público; el MEP le dio la propiedad.

Los docentes participantes (D1 hasta D12), corresponden a las asignaturas básicas de español, estudios sociales, matemáticas y ciencias. Cabe mencionar que, de estos doce colaboradores, nueve de ellos cuentan con propiedad concedida por el MEP, mientras que tres son interinos.

Dos de las personas docentes se encuentran a un año de su jubilación, en cambio, a tres más les faltan cuatro o cinco años. Otros colaboradores han laborado en la Escuela Barrio La Cruz, seis, diez, quince y veinticinco años, los más nuevos tienen tres años.

Como dato curioso en el proceso de recolección de los datos, los colaboradores de la Escuela Barrio La Cruz se mostraron emocionados de participar en la investigación, ya que es un tópico en el que no se abordan sus perspectivas dentro de la institución, por lo que fueron activos en contestar las preguntas en aras de beneficiar el centro escolar.

4.2 Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa

Con respecto a la percepción de una persona que labora en la parte administrativa, el clima organizacional que se presenta en la Escuela Barrio La Cruz es positivo, ya que es evidente un ambiente agradable donde se fomenta el compañerismo. Dicho testimonio hace alusión a la satisfacción y motivación que siente para llevar a cabo sus funciones; de igual forma, manifiesta la buena gestión al repartir tareas y la organización efectiva de los actos que son planificados al interno de la entidad.

Otra persona que integra la dirección del centro escolar considera que no es posible catalogar como bueno, ni malo el clima organizacional, porque siempre van a existir muchos desafíos en cuanto a la comunicación y conflictos interpersonales. Sin embargo, a pesar de las situaciones complicadas como en toda entidad, se han solucionado, todo ello simboliza la capacidad de resiliencia. Al respecto, el sujeto A2 manifiesta:

No estamos en un término ni bueno ni malo, hay situaciones que se han presentado, en la parte de la comunicación y solución de conflictos que en algún momento se han tenido que subsanar, pero como toda empresa que suceden situaciones a nivel personal que afectan lo que es la organización y el clima entre los compañeros.
(Comunicación personal, 2025)

Referente a lo anterior, se puede observar como la persona colaboradora normaliza la existencia de conflictos en las escuelas costarricenses, lo cual intenta crear un saber más maduro del contexto laboral, puesto que es imposible pensar que en los lugares de trabajo todo es estupendo, siempre habrá contingencias.

De modo que el clima organizacional, según las perspectivas, puede analizarse de forma positiva, en lo concerniente a las interacciones del personal, no obstante, se pueden encontrar factores de riesgo que acarrea un ambiente negativo, donde la comunicación y la gestión de conflictos podrían afectar la armonía en caso de no atenderlos oportunamente, por ende, sería vital la elaboración de canales de diálogo y estrategias de unión.

Los puntos de vista simbolizan diferentes niveles de profundidad acerca del tema en estudio. La primera ejemplifica una visión enfocada más en la parte emocional, el disfrute y la armonía entre el personal. La segunda muestra un panorama crítico que identifica los desafíos en la comunicación y la gestión de conflictos.

Al preguntar a las personas docentes sobre el clima organizacional, la mitad de los participantes opinaron que es positivo, e inclusive dentro de sus relatos expresaron matices que pueden fortalecerse en el ámbito de la comunicación y cohesión grupal, puesto que un ambiente laboral requiere de esfuerzo y perseverancia por parte de los miembros.

En relación con lo anterior, el sujeto participante D1 señala que “el ambiente de la institución es adecuado, en el sentido de que trabajamos en equipo. En ocasiones hay dos o tres que se salen del canasto, pero la mayoría, cuando trabajamos, seguimos una meta y la hacemos muy bien” (Comunicación personal, 2025). Dicho pensamiento demuestra la orientación del personal en el cumplimiento de las metas.

Asimismo, ese pensar resalta la existencia de un clima organizacional focalizado en el trabajo colaborativo; en palabras sencillas, cada miembro se compromete con los fines comunes de la institución, aunque se evidencian como salvedad, las personas que intentan no adherirse a las metas, por lo que la cultura de unión, no es homogénea.

La entrevista al personal docente, refuerza la noción de colaboración y apoyo mutuo, con especial énfasis en los momentos imprevistos, debido a que un centro escolar no está exento de situaciones extraordinarias que pudieran acontecer, por ello, el asumir distintas responsabilidades adicionales es necesario en aras de fortalecer las relaciones laborales. En virtud de ello, el participante D6 alude:

El ambiente laboral es positivo, cuando uno pide información, se la facilitan. Si pasa alguna situación extrema, los compañeros lo llegan y lo personan. Un ejemplo, fue en el momento de la presa que hubo, vino la directora a estar con el grupo. De igual forma, otra compañera me dijo que cuando pasará algo similar, también se podía apersonar a cuidar el grupo mientras yo llegaba. (Comunicación personal, 2025)

Gracias a las palabras expresadas por el sujeto, es notorio que el personal trata de implementar el trabajo en equipo, lo cual posibilita que los niños y las niñas de la escuela gocen de una educación de calidad, pese a existir inconvenientes por factores externos al ente que obstaculizan la labor docente.

Es necesario recalcar que uno de los aspectos arrojados por parte de la entrevista sobre el clima organizacional es el gran liderazgo de la administración, particularmente de la directora, quien asume distintas funciones en circunstancias decisivas. Esa cercanía de la gestora incentiva el sentido de respaldo institucional.

También, los participantes consideran que el clima organizacional se caracteriza por la cooperación y adaptabilidad del personal a las necesidades e intereses de la institución, por tanto, es visible la fraternidad y la responsabilidad compartida que supone un indicador de orden al interno y externo de la escuela en estudio.

A su vez, la persona D8 se refiere al clima organizacional del siguiente modo: “es muy bueno, tratamos de acomodarnos, apoyarnos en todos los trabajos que tenemos que realizar. Cada quien sabe su función y trata de desempeñarla de la mejor forma. Igual todos nos involucramos, porque al final es bienestar para todos” (Comunicación personal, 2025).

Lo anterior, refuerza el sentido de pertenencia y la visión compartida del trabajo, los cuales son piezas de suma trascendencia para conservar el interés y el entusiasmo dentro de la institución escolar. Cuando los colaboradores se involucran en las tareas, se muestra la madurez al cumplir sus obligaciones, donde no toman en cuenta los alcances de manera individual, sino colectiva.

No obstante, en la entrevista, la mitad de las personas docentes comentaron que el clima organizacional es negativo, porque está demarcado de constantes dilemas, carencia de pactos e irrespeto a las decisiones. Por ende, los colaboradores no disfrutaban realizar las labores en el centro educativo.

Según los participantes, las personas docentes no usan la empatía, lo que ocasiona mayor carga de tensiones y al no considerar los factores externos e internos que intervienen en un funcionario se crean brechas en la distribución de las labores; es decir, a unos les va a corresponder más carga, mientras otros asumen responsabilidades menores.

En cuanto a eso, el sujeto D5 acota que “a veces falta empatía para trabajar porque siempre somos las mismas personas las que laboramos en las situaciones y nunca hay un castigo o llamada de atención por si no lo hacen” (Comunicación personal, 2025). Ante ello hay una clara necesidad de encomendar tareas y aplicar sanciones en caso de faltas.

Es vital entender que la sobrecarga de funciones en los mismos trabajadores, es un elemento clave para reconocer el desgaste y la no imposición de límites en una institución, por tal razón, es impostergable replantear las actividades internas y establecer un entorno basado en la equidad y responsabilidad compartida.

De igual manera, la mitad de los docentes entrevistados opinan que la comunicación es uno de los grandes desafíos de la Escuela Barrio La Cruz, ya que la parte administrativa no les informa aspectos importantes, lo que provoca malentendidos graves que alteran la planificación escolar. A continuación, se resalta la perspectiva del sujeto D7:

Lo peor que hay es la falta de comunicación, porque hoy en la tarde no se me dio una comunicación, por eso tengo que despedir a los chicos a otra hora porque no me informaron a tiempo que el bus venía atrasado y que no estaba a la hora que era y también los mismos compañeros son difíciles. (Comunicación personal, 2025)

Como resultado, la falta de comunicación en un centro escolar obstaculiza el pleno disfrute de los funcionarios al cumplir sus responsabilidades, ello ocasiona frustración y el personal considera que no se le informa, ni se le toma en cuenta en las decisiones, lo que puede afectar las relaciones laborales.

Por consiguiente, la mitad de las personas docentes expresan que en la escuela se percibe un mal clima organizacional, puesto que es manifiesto, actitudes como la hipocresía y competencia desleal, lo que genera un ambiente laboral estresante, sin apoyo, ni armonía para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Siguiendo el curso, el participante D9 declara que el ambiente de trabajo es "malo, porque no hay compañerismo, están viendo a ver cómo serruchan pisos o pegan el puñal, no hay motivación por parte de dirección, ni propicia unión, hay hipocresía" (Comunicación personal, 2025). Dichas palabras evidencian un problema en cuanto a las relaciones entre los funcionarios que si no se abordan a tiempo podría aumentar.

Las entrevistas efectuadas al personal administrativo y docente arrojan que la mitad de los participantes perciben el clima organizacional de la institución educativa como bueno, en cambio, el restante lo considera negativo.

Por ello, se comprueba una división en los pensamientos diarios de los trabajadores, esta situación se debe a múltiples factores como las diferencias entre el personal, también, la comunicación interna e inequidad en la repartición de funciones.

Es crucial que los centros educativos habiliten espacios de diálogo y escucha activa, con la finalidad de abordar las diferencias en la comunicación y trabajo en equipo, lo cual requiere interés y esfuerzo de los colaboradores para conocer el trasfondo de los problemas existentes y poder resolverlos.

Si bien es positivo que una cuantía del personal valore el ambiente laboral, es muy angustiante que otra parte lo describa de modo negativo, ya que puede dañar el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso con la entidad. Por lo que este tipo de proyecto marca un punto de partida para entender a fondo los dilemas y crear actividades que optimicen el funcionamiento de una escuela.

Por otra parte, las destrezas de gestión administrativa influyen en el ambiente laboral de una escuela, por lo que es necesario tomarlas en consideración para comprender cómo se sienten, comunican y trabajan los funcionarios. Si no se emplean, el clima organizacional tiende a afectarse, lo que puede ocasionar un bajo rendimiento, desinterés e inconvenientes entre el personal.

Respecto a la entrevista orientada al personal administrativo, es evidente como una de las personas expresa que la planificación es una de las destrezas más importantes para una institución educativa, ya que posibilita determinar propósitos, asignar distintos medios y prever las situaciones que pueden alterar el orden.

Al contrario, otra persona del campo administrativo contempla la organización como la destreza que tiene mayor relevancia para el clima organizacional de una escuela, puesto que incentiva la coordinación de recursos y actividades para garantizar la eficacia. Durante el conversatorio, el sujeto A2 hace énfasis a la organización de un centro escolar, del modo que aparece a continuación:

Creo que la organización es la más importante, ya que para estar organizado tiene que haber una planificación y para una mejora continua pues tiene que estar primero una organización, voy viendo qué cosas voy cometiendo, que debo mejorar, que la voy a tener en cuenta dentro de la planificación y voy mejorando esas situaciones para mi organización. (Comunicación personal, 2025)

El comentario antes citado manifiesta que de la organización van a depender otras competencias como la planificación y la mejora continua. Por ello, si los funcionarios tratan de organizar sus actividades y labores, deben tener presente los agentes que inciden en el proceso, los cuales enriquecen los propósitos de la institución al actuar desde un inicio con claridad y guía hacia los desafíos.

Según la percepción de las personas docentes entrevistadas en la Escuela Barrio La Cruz, las destrezas administrativas de vital relevancia giran en torno a la planificación, organización, gestión de infraestructura, recursos, comunicaciones internas y externas. Las competencias se vuelven desencadenantes en el ambiente de trabajo.

Asimismo, la planificación dentro de un centro educativo conlleva determinar fines a corto, mediano y largo plazo, crear las actividades, otorgarles seguimiento e inspeccionar la utilización de recursos, ya que cuando las acciones son específicas, el personal puede desenvolverse en un contexto más estructurado.

Tal y como lo indica el participante D5, “en un ente de enseñanza se requiere la buena planificación, porque todo lo tenemos que planear antes de ejecutar; si planificamos, todo lo ejecutado va a producirse con éxito” (Comunicación personal, 2025). En palabras sencillas, cuando la planificación es clara, se evita la incertidumbre.

En ese sentido, el sujeto D7 expresa que “las cosas hay que planificarlas con tiempo para que no improvisemos al final de la historia” (Comunicación personal, 2025). Lo antes resaltado es un claro ejemplo de la necesidad de preparar con antelación las actividades a fin de alcanzar resultados satisfactorios.

Por consiguiente, la organización como destreza de gestión administrativa ayuda a la repartición de tareas que debe llevar a cabo el personal que labora para la institución en estudio. La estructura permite que los individuos sientan mayor estabilidad al ejecutar sus roles dentro del contexto educativo, lo que contribuye al funcionamiento del ente.

El participante D2 se refirió a la organización del siguiente modo: “falta mucho para podernos poner de acuerdo para organizar ciertas actividades o ciertas acciones que hay que hacer” (Comunicación personal, 2025). La situación mencionada evidencia un grave problema en los centros educativos costarricenses.

Dicho testimonio evidencia una fragilidad en cuanto a la coordinación de actividades al interno de la Escuela Barrio La Cruz, lo que perjudica los vínculos laborales. La falta de convenios para establecer los actos refleja carencias en el campo administrativo que alteran el clima organizacional.

Otra destreza administrativa es la gestión de infraestructura y recursos, la cual trata de optimizar el uso de los medios necesarios para alcanzar la eficacia institucional. Por ello, una buena gerencia asegura la operatividad de forma segura y continua, pero si ocurre lo contrario, habría un problema severo de resolver que incide en el vínculo del personal con la población estudiantil.

En lo concerniente a la gestión de infraestructura y recursos, el sujeto D10 expresa: “es importante para que los niños tengan un espacio bonito para trabajar en clase, tanto ellos como nosotros también” (Comunicación personal, 2025). Ese pensamiento refleja el deseo de un profesional de tener los recursos básicos para poder enseñar.

Aunado a lo anterior, se muestra un panorama donde la gestión de infraestructura y recursos no solo se centra en el campo administrativo, sino que impacta en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual influye en la motivación y el rendimiento tanto del personal docente como de los estudiantados.

También, las comunicaciones internas y externas son una destreza administrativa; permiten que la información sea dada con celeridad y precisión dentro como fuera del ente. Entre más conexión persista, los mensajes emitidos al personal se tornan más abiertos y, por sobre todo, fáciles de comprender.

El participante D12 destaca que hay que prestar más atención a las comunicaciones internas y externas, ya que “a veces se hacen cosas sin comunicar al personal y generan daños, por lo que debe coexistir una buena comunicación para que haya un buen trabajo” (Comunicación personal, 2025).

De manera que el aporte de ese sujeto subraya la necesidad de una comunicación adecuada dentro de las organizaciones. Hay situaciones donde el personal va a tener que enfrentar discrepancias, pero lo puede superar con un diálogo basado en la comprensión, respeto y empatía.

Es crucial mencionar que tanto el personal administrativo como el docente estiman que la planificación y la organización son las principales destrezas de gestión directiva que inciden en el ambiente laboral, lo que simboliza un aspecto común de las poblaciones a las que se les entrevistó.

Dicha semejanza evidencia un consenso entre el personal que labora en la Escuela Barrio La Cruz sobre el rol indispensable de la planificación y la organización en cuanto al clima laboral. Al persistir ambas destrezas, se promueve la distribución equitativa de todas las funciones, al igual que el uso sostenible de los recursos.

Además, un rol de la gestión administrativa es la solución de conflictos; por ende, el personal administrativo opina que el diálogo es una de las estrategias usadas para tratar de abordar los problemas entre los compañeros de trabajo, ya que con palabras se lograría reducir los desacuerdos.

Respecto a la manera de abordar conflictos, la participante A1 explica: “en algunos casos se elevan a la Dirección Regional, pero otros se solucionan al interno a través de la empatía y el diálogo; producto de ello, se aclaran las cosas entre las partes” (Comunicación personal, 2025).

El testimonio descrito por la persona administrativa enseña que, mediante el uso de técnicas comunicativas, es posible abordar los dilemas que se presentan en las entidades educativas, lo cual es uno de los beneficios que impacta la gestión directiva, debido a que se optimiza el clima organizacional.

Sin embargo, el sujeto A2 aclara que el diálogo en variadas ocasiones no es una de las estrategias más efectivas, puesto que cada persona al momento del problema actúa sin expresar lo que verdaderamente siente su corazón y no se llega a conocer el trasfondo del inconveniente. Dicho funcionario manifiesta:

Tal vez al final las compañeras lo hacen como para no seguir, pero siento que en el fondo no tenemos como la honestidad de decir en realidad las cosas como son o aceptar que lo dije o que cometí el error, pero es lo más viable para no elevar ante otra instancia y que la situación no amerite tanto. (Comunicación personal, 2025)

Este pensamiento se contrapone con el del primer colaborador, lo que es importante considerar, a raíz de que las personas funcionarias conciben la resolución de conflictos de maneras diferentes. Esto en circunstancias puede ser un agente positivo o negativo para el clima organizacional de una escuela.

Aunque el diálogo es una técnica comunicativa de suma trascendencia para abordar situaciones problema desde la gestión administrativa, su efectividad va a depender de la honestidad y disposición de los involucrados. Por lo que, en circunstancias, ese método es usado para brindar una respuesta superficial a los inconvenientes surgidos, pero no se logra conocer la base del dilema.

Desde la óptica del personal docente en la entrevista, una de las estrategias para la solución de conflictos es el diálogo. Este permite que la comunicación sea más abierta entre los colaboradores, lo que evita malentendidos que perjudican el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz.

Al respecto, el participante D3 detalla: “se nos ha informado en reunión que, cuando pase alguna situación, dialogar con la directora y partes. La resolución alterna de conflictos se aborda en primera instancia dialogando” (Comunicación personal, 2025). Ese testimonio ayuda a entender que se debe mediar a través de la conversación y llegar a un acuerdo.

Siguiendo el mismo hilo, el sujeto D4 detalla que “a través del diálogo, comprensión y escucha de las partes, se resuelven los dilemas. Sí, son efectivas las técnicas aplicadas” (Comunicación personal, 2025). Por lo tanto, abordar problemas de manera pacífica ayuda al clima organizacional de la institución en estudio.

El testimonio anterior refuerza la idea de que el uso del diálogo no solo contribuye a subsanar los inconvenientes, sino que consolida los vínculos entre el personal, por medio del respeto mutuo y la empatía, los cuales son componentes significativos para conservar un clima laboral satisfactorio.

La relevancia del diálogo en un centro educativo radica en que las personas pueden comunicarse de modo claro y respetuoso. Por lo que, desde la gestión directiva, se deberían habilitar canales eficaces para fortalecer el trabajo en equipo, evitar tensiones y generar un contexto laboral ameno.

De igual forma, la persona docente D6 resalta que “se convoca a hablar entre ellos, mediar el diálogo; estas son técnicas efectivas porque se llega a un consenso de quién tuvo la razón y quién no” (Comunicación personal, 2025). Al conversar con tranquilidad, todo se puede resolver, sin necesidad de recurrir a otros medios alternativos.

Al presentarse un conflicto entre los funcionarios de la escuela, existe la posibilidad de solucionarlo por medio del diálogo directo, donde se escucha a ambas partes y se trata de llegar a un acuerdo que les satisfaga a los involucrados, siempre se debería emplear por sobre todo la empatía y el respeto.

En sentido general, las entrevistas al personal administrativo y docente arrojaron la necesidad de tomar en cuenta el diálogo como eje central en la resolución de conflictos en los centros educativos. Al emplearlo, no solo se intenta despejar circunstancias que alteran la estabilidad, sino que contribuye al clima organizacional.

Por otro lado, en el clima organizacional desde la gestión administrativa se requiere dar un acompañamiento a los funcionarios para que su desempeño aumente y estos sientan disfrute al cumplir con sus responsabilidades, ya que están en un contexto que necesita el esfuerzo y el abordaje de los vínculos sociales. Al respecto, el sujeto A2 acota:

Hay que trabajar esa sana convivencia, por la tranquilidad de nosotros, y creo que es la única manera de hacer conciencia en el personal o en las personas y sanar nosotros con algunas situaciones que tengamos para poder nosotros empezar a trabajar o relacionarnos con los demás. (Comunicación personal, 2025)

Lo dicho evidencia la importancia de las relaciones laborales para el cumplimiento de los propósitos institucionales. En palabras simples, entre más comunicación persista en una escuela, los funcionarios intentarán llevar a cabo sus obligaciones con total entrega y pasión, lo que da como resultado un clima organizacional positivo.

El participante D4 acota: “para mí el ambiente laboral es relevante porque sabemos que el niño es la esperanza de hoy y la realidad del mañana. Entonces tenemos que tener valores religiosos, intelectuales y morales” (Comunicación personal, 2025).

De acuerdo con lo anterior, un clima organizacional positivo influye en la calidad de vida de las personas que laboran en la institución y en la población estudiantil. Por lo tanto, es importante enseñar valores y principios desde la niñez para que se incentive el respeto y compromiso en la sociedad.

Conforme a lo hallado en la observación, los funcionarios de la escuela en estudio han enfrentado problemas, ya que no están de acuerdo con ciertas acciones realizadas por la parte directiva, lo cual debilita la estabilidad, pero está en ellos poder superar todas las contingencias que surgen de las interacciones sociales.

En el instrumento O1, la persona investigadora manifiesta que “si hubiera más comunicación, el personal no tuviera problemas y pudieran trabajar en un entorno pacífico y acogedor” (Comunicación personal, 2025). Por ello, es necesario abordar los dilemas de forma pacífica, para que el contexto educativo sea idóneo en la atención de los niños y las niñas costarricenses.

La necesidad de fortalecer el clima organizacional es uno de los temas que impacta con mayor apogeo los contextos educativos, ya que cuando se reducen los conflictos y se crea un ambiente de trabajo más acogedor, tanto el personal como los estudiantados son beneficiados en su actividad.

Por tal razón, las instituciones educativas deben promover un diálogo abierto y, por sobre todo transformador, a fin de que los colaboradores sientan placer de ir a llevar a cabo sus labores. Es vital considerar que la sociedad requiere de personas con vocación que se preocupen por enseñar desde el fondo del corazón.

Referente al método O1, la persona investigadora señala: “es evidente que el clima organizacional en la Escuela Barrio La Cruz influye dependiendo del día, las emociones y los problemas que surjan” (Comunicación personal, 2025). Todos esos aspectos deben de analizarse para incentivar las interacciones sociales.

Esto permite comprender que no solo en el ambiente de trabajo influyen los agentes externos a la persona, sino que los internos tienen gran preponderancia. Razón por la cual se debe observar como un todo, que depende de algunas condiciones para la optimización de las funciones que se llevan a cabo.

Con respecto al instrumento O2, la persona investigadora infiere que el clima de la escuela en cuestión enfrenta diferentes posiciones, ya que “es evidente como algunos de los colaboradores emplean en el diálogo la empatía, mientras otros no se involucran en los actos” (Comunicación personal, 2025). Esa divergencia produce que el personal se sienta no a gusto en el lugar donde se desenvuelve profesionalmente.

El comentario citado refleja la división en las actitudes del personal en cuanto a la utilización del diálogo como estrategia para el abordaje de problemas en una institución de enseñanza, puesto que algunos son proactivos; en cambio, el resto se queda al margen de la situación. Esto produce afectaciones al clima organizacional.

Producto de las inconformidades del personal, la técnica O2 arrojó que “la mayoría de profesionales no se reúnen con sus colegas en recreos, ni comparten informaciones de suma trascendencia” (Comunicación personal, 2025). Ello genera un ambiente de trabajo negativo, lo cual afecta a los funcionarios como a la población estudiantil.

La falta de convivencia entre el personal simboliza un entorno laboral fragmentado; se caracteriza por el alejamiento de los miembros. Esta circunstancia detona en el bienestar y el entusiasmo de los colaboradores, lo cual repercute en el cumplimiento de los fines de la educación.

Al realizar la revisión bibliográfica, se encontró consenso entre varios documentos que expresan que el clima organizacional es comprendido directa e indirectamente por los funcionarios de la institución, ya que confluyen distintos elementos que contribuyen o, por el contrario, debilitan la labor.

El clima organizacional desde la gestión administrativa es una construcción grupal, en la cual hay que considerar las opiniones de los funcionarios. Lo anterior hace posible hallar las fortalezas y las debilidades para tratar de optimizar el desempeño institucional, el cual favorece la estabilidad del ente.

En tal sentido, le corresponde al director necesariamente, el desarrollo de ciertas habilidades y destrezas, que van desde el conocimiento de la organización en cuanto, a sus debilidades y fortalezas internas, así como oportunidades y amenazas

externas hasta las competencias y expectativas de las personas que integran la misma. Para esto, además de las funciones administrativas, el directivo debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales. (Moreno *et al.*, 2016, p. 321)

Diversos estudios comprueban que el clima organizacional nace de las interacciones entre los individuos, grupos y condiciones tanto internas como externas. Estas interacciones repercuten en las distintas nociones que tiene el personal administrativo y docente acerca del entorno de trabajo. Por ende, no solo configuran la dinámica cotidiana de los centros de educación, sino que incrementan el nivel de satisfacción de los empleados.

Es importante tomar en cuenta que el clima organizacional va a depender de varios aspectos, ya que sería imposible identificarlo desde un punto estratégico, sin considerar su alrededor; es decir, se requiere observar de distintos panoramas las situaciones para poder aplicar una respuesta que priorice el interés colectivo, ya que esta mirada amplia posibilita interpretar de forma precisa las necesidades e intereses.

Estas condiciones de los espacios físicos es una manifestación concreta de la gestión que se desarrolla en un centro educativo, por ello cobra relevancia prestar atención a que las y los docentes se sientan confortables en sus salones de clases, y cuenten con el equipamiento necesario para poder ejercer una labor idónea en los procesos de enseñanza, que constituyen uno de los ejes fundamentales de la labor educativa. (López *et al.*, 2021, p. 14)

La revisión de las fuentes comprueba la intervención de componentes externos en la institución educativa, como lo son la infraestructura, relaciones con las familias y demás actores sociales de la comunidad. Sin embargo, el agente interno cumple un papel crucial para la organización, puesto que determina la forma en que se trabaja dentro de la entidad y especifica cómo se desarrolla el cumplimiento de las finalidades.

Algunos de los aspectos internos de los centros educativos que se deben trabajar son el liderazgo, la motivación, las destrezas y la comunicación. Todos estos posibilitan el crecimiento profesional y personal de cada miembro, ya que una escuela no es efectiva por sí sola; necesita de los elementos que intervienen en la gestión directiva. Los factores hacen posible el avance de los miembros de los centros escolares.

En síntesis, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano y la comunicación eficiente de las personas que la componen. (Jiménez, 2021, p. 43)

De modo que estos componentes impactan la calidad de educación en las escuelas, por lo que deben ser empleados con la finalidad de aumentar la productividad de todos los colaboradores. Esto ayuda a crear un sentido de reflexión para que los trabajadores sientan compromiso y satisfacción con las responsabilidades, lo que genera un entorno de trabajo más saludable y enfocado en la mejora continua.

Los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica muestran que, desde la gestión administrativa, el personal puede planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos que se llevan a cabo en las entidades, para que los funcionarios satisfagan las obligaciones y puedan ir adquiriendo nuevas habilidades.

Gracias a las fuentes consultadas, se reconoce que el clima organizacional requiere el acompañamiento de los funcionarios que laboran en la parte administrativa y docencia para encaminar la escuela, tomando en cuenta las necesidades, intereses, fortalezas y, por sobre todo, los desafíos que deben ser resueltos.

Indudablemente, el clima organizacional de una escuela depende de la participación y compromiso del personal. Siendo importante que el acompañamiento tome en cuenta los agentes que inciden, para que se trabaje de forma armoniosa y en pro de la educación de los niños y las niñas.

Respecto a la triangulación múltiple, el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz posee opiniones contradictorias; algunos consideran que incide de forma positiva, en cambio, otros lo resaltan como negativo, lo cual permite comprender el trasfondo de los razonamientos diferentes, puesto que es crucial entender por qué las técnicas empleadas a lo extenso de la pesquisa arrojan ese dato.

De las múltiples perspectivas que se utilizaron, el estudio arrojó que las destrezas de gestión administrativa que más influyen en el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz son la planificación y organización; ambas son habilidades que necesitan el debido fortalecimiento para alcanzar el éxito institucional y contribuyen con el quehacer de todas las personas que laboran en la entidad.

Sería inimaginable una escuela que no tome en cuenta la planificación como uno de los ejes de vida, ya que esta posibilita la integración de los recursos, tiempo y actividades de forma efectiva. Esta sirve para que el personal de un centro escolar considere hasta el más mínimo detalle al elaborar actos.

De igual forma, la organización es uno de los agentes que da sostén a la estructura de la institución, por su labor en cuanto a la asignación de roles para cada funcionario que tiene un puesto dentro de la entidad. En virtud de ello, un ente bien establecido necesita del apoyo de la comunidad educativa en general para alcanzar las metas conjuntas.

Se llevó a cabo una triangulación múltiple, la cual refleja que los factores internos como los externos inciden en el clima organizacional desde la gestión administrativa, puesto que fortalecen el entorno de trabajo al tomar decisiones acertadas, confeccionar variadas estrategias y adaptarse a los cambios.

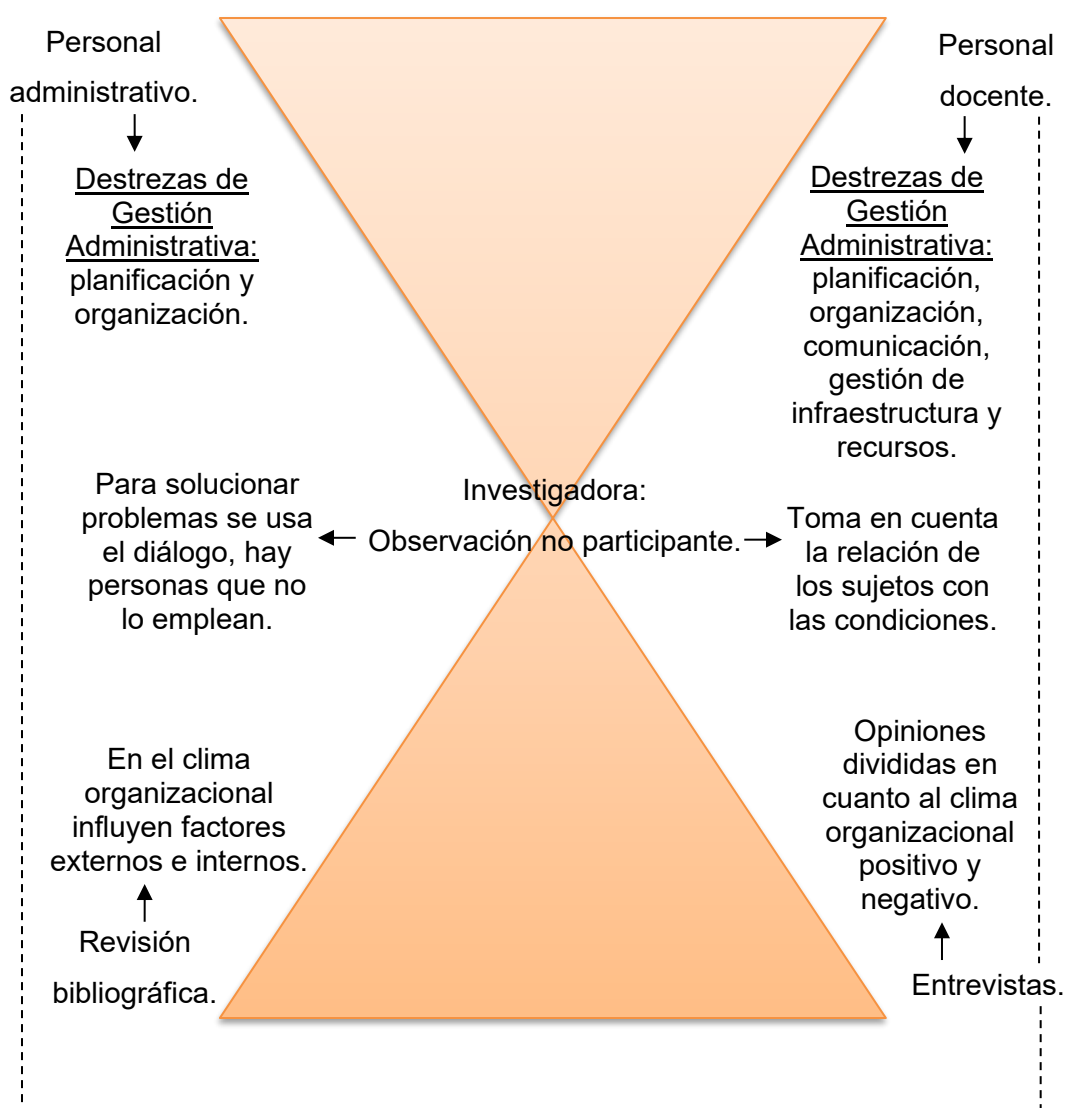
Cabe destacar que, al usarse distintas herramientas, fue evidente que el diálogo es una de las estrategias que se emplean para resolver los conflictos en un ente de enseñanza; sin embargo, existen personas que no lo consideran de esa forma, ya que el problema no se logra discernir por la falta de disposición de las mismas.

En el presente proyecto de enfoque cualitativo, se combinaron diferentes tipos de métodos para obtener una visión más compleja; esta resalta que el clima organizacional va a estar definido por las interacciones entre las personas o grupos con las condiciones.

A partir de la información suministrada por las técnicas del estudio, se incorpora la siguiente figura para resumir los hallazgos más relevantes que arrojaron los instrumentos que se emplearon en este TFIA:

Figura 2

Conocimiento que tiene la Comunidad Educativa Participante acerca del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

4.3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa

Cabe destacar que en el presente apartado se comentan aspectos encontrados en los diferentes instrumentos utilizados en el TFIA, por lo que es necesario tomar en cuenta los factores que influyen en el clima organizacional de una institución para trabajar de modo eficaz en pro de la educación.

En virtud de ello, es vital que las personas que laboran en una organización escolar consideren hasta el más mínimo detalle al cumplir sus roles, a fin de que se puedan tratar de prevenir acciones que alteren la estabilidad del ente y se apliquen estrategias orientadas en el desarrollo de la entidad.

Aunado a ello, en el análisis se tomarán en consideración los factores de liderazgo, motivación, compromiso, comunicación y trabajo colaborativo, los cuales intervienen en la Escuela Barrio La Cruz. También se manifestarán los otros agentes que inciden en la plena realización de la entidad.

De acuerdo con la entrevista del personal administrativo, el liderazgo que predomina en el centro educativo es el democrático, ya que la parte directiva realiza acuerdos con el personal para aumentar la participación de los mismos en la toma de decisiones. De igual forma, se preocupa por elaborar actividades para incrementar la motivación y el trabajo en equipo dentro de la institución en estudio. Al respecto, el participante A2 expresa:

El estilo de liderazgo usado en la institución es el democrático. Por el hecho de que trato en la mejor de la medida posible conversar con los compañeros y llegar a una conciliación, trato de indicarle cuando pido la colaboración o acercarse y buscar una solución ante las situaciones que se presentan. Este liderazgo incide negativamente.

(Comunicación personal, 2025)

Por ende, el liderazgo democrático se caracteriza por el consenso que se genera e impacta la calidad de vida de las personas colaboradoras; además, se preocupa por buscar los problemas para brindarles una respuesta que satisfaga el interés y las necesidades de la comunidad escolar.

Es preocupante que los empleados del campo administrativo opinen que el liderazgo democrático influye de modo negativo; por tanto, en vez de fortalecer las interacciones, se establecen brechas que obstaculizan el quehacer profesional de los trabajadores. Lo dicho es uno de los retos que se deben abordar al interno de la entidad.

Por otra parte, el personal docente opina que el estilo de liderazgo que interviene en la escuela en cuestión es el democrático, debido a que la gestión directiva les permite que participen de las decisiones, se sienten escuchados y pueden adaptarse a las situaciones dependiendo del consenso.

A raíz de ello, el profesional D2 menciona que “el liderazgo es democrático, porque ella nos pide participar o cómo pensamos mejorar en algo; no todos deciden participar, pero sí nos toman en cuenta nuestra opinión en eso” (Comunicación personal, 2025). El pensar de ese funcionario permite comprender que la persona gestora sí trata de generar espacios para que los empleados se incorporen; no obstante, hay resistencia.

El no querer involucrarse en las decisiones puede ser un desencadenante para que la organización educativa no progrese, debido a que se requiere la totalidad del equipo para poder avanzar cada peldaño e incentivar cada vez más los vínculos sociales. Si no se inicia trabajando la interacción, se perdería el sentido humanista que caracteriza la escuela.

De conformidad con el estilo de liderazgo, la persona docente D3 expresa que “en la escuela existe el democrático, porque la directora nos trata de estar motivando a trabajar en equipo. Yo considero que incide positivamente, ya que la persona siente motivación” (Comunicación personal, 2025).

Asimismo, el liderazgo forja el interés de los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas; por ello, la motivación es uno de los elementos que ayudan a la persona líder a unir a los miembros de la entidad y permitir que estos sientan placer al ejecutar sus deberes para beneficio de los niños y las niñas.

Según el personal docente, el liderazgo democrático interviene de forma positiva en la Escuela Barrio La Cruz, ya que permite que las personas colaboradoras sean partícipes de las decisiones que le competen para su crecimiento personal y profesional. Lo que insta a la superación del equipo de trabajo.

En ese sentido, el sujeto D8 indica que la escuela se encuentra dirigida por la parte directiva, la cual emplea un estilo democrático. Debido a ello, “muchas(os) compañeras(os) tratamos de trabajar y hacerlo con amor, por nuestra vocación, que es lo que nos apasiona, e incide positivo porque uno detecta cuáles son los líderes realmente en una institución” (Comunicación personal, 2025).

Ahora bien, la vocación es un claro ejemplo del esfuerzo y amor que detentan las personas que laboran para la organización escolar, lo cual promueve un entorno acogedor, que se caracteriza por cumplir con las actividades programadas no solo formalmente, sino que lo realizan por gusto.

Las entrevistas orientadas al personal administrativo y docente concuerdan en que el estilo de liderazgo que predomina en la Escuela Barrio La Cruz es el democrático, porque desde la gestión directiva se abren canales de comunicación recíproca, responsabilidades compartidas y se permite consenso en la toma de decisiones.

Sin embargo, es evidente que el personal administrativo manifiesta que dicho estilo de liderazgo incide negativamente en la entidad, mientras que los colaboradores de la parte de docencia explican que el liderazgo es positivo, ya que se llegan a acuerdos donde todos tienen voz y voto.

Por otro lado, el factor de liderazgo involucra destrezas que son necesarias para el ejercicio administrativo de un centro educativo. Estas facilitan la tramitología y el dinamismo que se lleva a cabo para lograr la eficacia institucional. Todo ello ayuda al crecimiento de la esfera profesional.

De modo que el personal del campo administrativo considera que la comunicación asertiva es la destreza más relevante en la gestión directiva, ya que las personas necesitan entenderse hablando, para evitar malentendidos y poder laborar en un contexto agradable que incentive los vínculos humanos.

En el conversatorio, la participante A1 menciona que la comunicación asertiva “es la más importante de trabajar porque depende de cómo yo me logre expresar con los demás es que puedo crear un ambiente laboral muy positivo para todos, donde trabajen en equipo y por un mismo objetivo” (Comunicación personal, 2025).

Dicho testimonio refleja la gran relevancia de la comunicación asertiva para el clima organizacional de una escuela, puesto que incide en la interacción de los funcionarios, así como en el trabajo en equipo; en palabras sencillas, entre más diálogo abunde en un ente de instrucción, mayor es el grado de reconocimiento y comprensión de las obligaciones por parte de los involucrados.

Asimismo, el personal docente considera que una de las destrezas de liderazgo es la comunicación asertiva, debido a que los individuos son seres sociales que requieren del diálogo para optimizar su rendimiento y el de la colectividad. Por lo que, si en una institución de enseñanza no se fomenta la interacción, habría dilemas que afectarían el equilibrio como tal de la organización.

Conforme al sujeto D5, “la comunicación asertiva es la destreza del liderazgo más significativa, porque si nos comunicamos a cómo debería ser y decimos las cosas como son, las cosas fluyen mejor” (Comunicación personal, 2025). Entre más diálogo prevalezca, las metas se pueden cumplir.

Todas las personas docentes expresan que la comunicación asertiva debe ser vista como uno de los ejes de la escuela en cuestión, debido a que si los funcionarios dialogaran con los demás a partir del respeto y empatía, se mejoraría el clima organizacional; por ello, los colaboradores sentirían motivación al realizar sus deberes.

Otras personas docentes entrevistadas en la Escuela Barrio La Cruz estiman que la capacidad de motivación es una de las grandes destrezas de liderazgo que se requieren para tener un ambiente de trabajo equilibrado, en el cual los colaboradores sientan diversos incentivos que los hagan aumentar su rendimiento.

Por tal razón, el participante D12 da a conocer que “la capacidad de motivación es la destreza más crucial, porque toda decisión depende de la motivación que a uno le den; todo viene por un estímulo” (Comunicación personal, 2025).

Hoy día, la motivación es una fuente muy trascendental para abordar en las escuelas costarricenses, ya que es el motor de las actividades y toma de decisiones. Dicho aspecto involucra la estimulación y el compromiso que las personas adquieren con la entidad; esto incentiva la productividad de los miembros de la organización.

Sin lugar a dudas, cuando una persona se siente motivada por medio de diferentes mecanismos, se fortifica su disposición para actuar, colaborar y aportar un granito de arena en el contexto educativo, pero si ocurre lo contrario, el individuo sentirá un rechazo hacia la institución, lo que desfavorece el objetivo del sistema escolar.

A pesar de que varios participantes manifestaron que la capacidad de motivación es una de las destrezas de liderazgo que impactan las organizaciones educativas, la totalidad de los entrevistados de la parte administrativa y de docencia opinaron que la comunicación asertiva es la más importante, ya que una escuela requiere de la convivencia equilibrada y, por sobre todo sana.

Otro de los factores que opera en el clima organizacional es la motivación, debido a que entre más entusiasmo tengan los colaboradores, se cumplirán las metas en corto plazo, lo que coopera a la estabilidad y sostenibilidad de la institución de enseñanza. No se puede olvidar que ese componente interno fortalece el desempeño individual y colectivo.

Conforme a las entrevistas, las personas administrativas infieren que la motivación es un estado de ánimo positivo para las organizaciones educativas, ya que permite que los individuos se sientan impulsados. En virtud de ello, el participante A2 detalla que “algunas estrategias que se efectúan para motivar son almuerzos, reuniones, detalles y refrigerios” (Comunicación personal, 2025).

El testimonio refleja que la motivación es uno de los actos más sinceros hacia todo el personal que labora en las escuelas. Por ello, la implementación de estrategias simples, pero de suma relevancia, como el compartir, las reuniones y los detalles, representa una manera eficaz de fortalecer las interacciones. De igual forma, el funcionario de docencia D1 resalta otras propuestas de motivación:

Hay un WhatsApp, la directora todos los días pone un mensaje para docentes, ellos no pueden contestar porque es cerrado. A la entrada de clases se hizo un almuerzo, cada uno pago. Las compañeras de convivir hicieron actividades. Cada dos meses se hacen talleres para poder resaltar alguna área, y luego se hace el almuerzo para conocernos. (Comunicación personal, 2025)

Las acciones descritas implican un esfuerzo de la gestión administrativa escolar, ya que utilizan distintas estrategias para motivar al personal hacia el logro de las finalidades; esto incentiva el clima organizacional y favorece la incorporación del equipo de trabajo en las actividades afines a la mejora continua.

Además, la motivación es uno de los aspectos que más impacta la calidad educativa, por tal razón, el funcionario D10 resalta como estrategias “mensajes, talleres, charlas y la entrega de detalles” (Comunicación personal, 2025). Todo ello genera un clima laboral muy positivo que toma en cuenta la comunicación y el acompañamiento.

Definitivamente, las acciones efectuadas para motivar al personal forjan un entorno de trabajo ameno, en el cual los colaboradores se sienten a gusto y parte de la institución; por ello, se desenvuelven en su ámbito de forma satisfactoria, tanto así que incrementan el desempeño profesional.

Según la óptica del personal administrativo y docente, la motivación es un eje de los más importantes, ya que engloba acciones que permiten la adhesión de los miembros a la institución, a través de estrategias dinámicas y accesibles que incentivan el pleno disfrute del quehacer.

El compromiso es uno de los factores que incide en el contexto escolar, puesto que permite a los funcionarios sentirse parte de la institución, por lo que definen las metas que se desea cumplir para que la entidad pueda crecer a beneficio de los niños y las niñas, los cuales son el alma del futuro.

Una persona comprometida es capaz de combatir los retos con actitud positiva y se involucra en la toma de decisiones a fin de que la organización educativa considere como el centro del proceso a la población estudiantil. Dicho agente promueve la identidad y trata de garantizar que el equipo de trabajo se dirija hacia una misma dirección, por el progreso de la enseñanza.

Por ello, el personal administrativo en el conversatorio manifiesta que el compromiso debe ser uno de los aspectos más trascendentales en la Escuela Barrio La Cruz. En pocas palabras, entre más involucrados están los colaboradores, la institución se va a beneficiar; este fortalece la unidad del equipo de trabajo.

A raíz de ello, el participante A1 se refiere a que en la escuela en cuestión se utiliza el compromiso como parte importante, ya que “se llevan a cabo reuniones; cuando vienen actividades, se hacen varias comisiones y trabajamos por el bien común” (Comunicación personal, 2025). Estos actos permiten que los empleados cumplan sus responsabilidades con entusiasmo.

Indudablemente, el compromiso genera la motivación y un sentido de pertenencia; por ende, si el personal de una institución está comprometido con su labor, se logra cumplir las metas con ímpetu. Este no solo contribuye al clima organizacional, sino que impacta en la calidad del sistema escolar.

De acuerdo con la entrevista, el personal docente opina que el compromiso es uno de los elementos más relevantes para el desarrollo de las instituciones, ya que cuando un trabajador asume las responsabilidades con entrega, es notoria la adhesión de este con el desarrollo de la comunidad escolar en cuanto a la mejora continua.

En cuanto a las acciones que se efectúan desde la gestión directiva para fomentar un entorno laboral positivo que permita al personal el sentido de pertenencia y compromiso, el sujeto D3 menciona “son cosas pequeñas como el enviarnos mensajes todos los días en la mañana en el grupo y el comité de convivir hace actividades para incentivar los nexos entre el personal” (Comunicación personal, 2025).

Por consiguiente, las acciones por más pequeñas que se realicen en los centros de enseñanza contribuyen con el bienestar colectivo, ya que a veces no es necesario efectuar actividades complejas para alcanzar el compromiso que se requiere al cumplir las faenas con ánimo y entrega.

Conforme la persona docente D5, es necesario para obtener más compromiso que “la parte directiva otorgue tiempo para convivir, por lo menos una vez al mes, para poder reflexionar de todo lo que está bien y qué hay que mejorar” (Comunicación personal, 2025).

Lo expresado resalta la importancia de que la parte administrativa habilite espacios periódicos de interacción y meditación. Estas estrategias no solo favorecen las relaciones entre los funcionarios, sino que intentan crear un ambiente donde las personas que laboran se sientan a gusto e incorporadas con el cumplimiento de metas.

En efecto, el compromiso desde la visión administrativa y docente es un gran pilar, por lo que las acciones, por más sencillas que parezcan, ayudan a incentivar el clima laboral positivo en la Escuela Barrio La Cruz. Dicho componente inspira a la comunidad escolar y sienta las bases para abordar las interacciones con valores como la empatía, el respeto y la perseverancia.

Por otra parte, la comunicación permite que el personal pueda dialogar de una forma abierta, lo que incentiva las relaciones sociales, puesto que lo más placentero sería laborar en un entorno basado en la comprensión, para que los colaboradores pudieran sentir gusto mientras cumplen sus responsabilidades profesionales.

La totalidad de las personas administrativas expresaron que la comunicación dentro de la Escuela Barrio La Cruz es muy buena, ya que es notoria la confianza y el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad escolar. Esto promueve un ambiente que se caracteriza por su armonía.

De modo que el sujeto A2 manifiesta que “la comunicación es buena; a veces hay diferencias que se trabajan con la inteligencia o madurez de decir, no me parece esto y lo respeto. Se usa el correo electrónico y WhatsApp” (Comunicación personal, 2025). Gracias a este tipo de técnica se brinda una solución a los inconvenientes que van surgiendo.

Aunado a ello, la comunicación es valorada como positiva, debido a que se abordan las discrepancias con apertura al diálogo. La utilización de herramientas digitales promueve las relaciones sociales, ya que posibilita el conocimiento de la información de modo ágil y efectivo, lo cual es vital para una organización escolar.

En sentido general, la comunicación efectiva posibilita la eficacia de las actividades al interno de la escuela; esta facilita el reconocimiento de las necesidades e intereses de la comunidad escolar, para poder brindar una respuesta que involucre la escucha activa y, por sobre todo, incentive un entorno participativo.

Con respecto al personal docente, la comunicación es trascendental porque permite edificar un contexto basado en la confianza, respeto y empatía entre los miembros del ente. Cuando persiste un diálogo claro y abierto, se desarrolla sencillamente el trabajo en equipo, la coordinación de estrategias y su aplicación.

En correspondencia con el participante D5, “la comunicación es buena en tiempo y forma, los canales para transmitir datos son el correo y el WhatsApp. Dentro de la escuela hay una comunicación asertiva enfocada en el respeto mutuo y el diálogo” (Comunicación personal, 2025).

Dicho testimonio permite entender que en los centros educativos se pueden emplear estrategias que fomenten el clima organizacional desde el factor de la comunicación, el cual es de suma trascendencia, puesto que es la base de una institución funcional, saludable y comprometida con el aprendizaje de los niños y las niñas.

Asimismo, el personal que labora en el campo administrativo y docente considera que la comunicación es un eje central para las organizaciones educativas, ya que incentiva un clima de confianza, respeto, convivencia, uso de tecnologías y promueve la calidad del trabajo en equipo dentro de la escuela.

Otro factor en estudio es el trabajo colaborativo, el cual impacta la calidad educativa, debido a que fortalece el clima organizacional. Este genera la toma de decisiones efectivas, ayuda al desarrollo profesional y brinda respuesta a las necesidades de la población; todo ello garantiza la coherencia escolar.

Cuando los funcionarios se dirigen hacia la misma trayectoria de forma conjunta, la institución es capaz de tomar en cuenta la planificación, la evaluación y el seguimiento que se requiere para construir una comunidad educativa más robusta, comprometida y eficaz, donde el propósito común es el bienestar de los estudiantados.

Referente a la entrevista con el personal administrativo, el trabajo colaborativo como agente del clima organizacional es importante de trabajar para lograr el éxito institucional; sin embargo, para evitar inconvenientes la escuela ha convenido con los trabajadores hacer equipo con intereses comunes.

Los grupos afines no son negativos en todas sus dimensiones, pero tienen efectos que, en vez de ayudar al clima organizacional, lo afectan, puesto que fomentan la exclusión, disminuyen la variedad de pensamientos, crean bandos, dificultan la resolución de dilemas e impiden el progreso de la entidad, lo cual es muy lamentable para el equilibrio del sistema educativo. En atención a ello, el participante A2 infiere:

He tratado de hacer los grupos por afinidad, a pesar de que no es lo correcto, para que trabajen, se eviten problemas y se cumpla el objetivo. No debería, porque lo correcto sería que cada quien trabaje de forma profesional y deje de lado todas las diferencias, pero para evitar conflictos y que todo fluya de la mejor manera, uno trata de hacer los grupos por afinidad. (Comunicación personal, 2025)

Este testimonio refleja que en realidad no es una opción correcta para implementar en los centros educativos, ya que las personas deben trabajar de un modo profesional; es decir, sin incorporar su vida personal al ejecutar sus funciones, para que se pueda obtener el éxito institucional.

Indudablemente, en las escuelas costarricenses es necesario que el personal deje de lado los problemas que tenga con sus colegas y cumpla sus responsabilidades teniendo presente que los objetivos para que se satisfagan requieren de un esfuerzo constante y una actitud positiva frente a los desafíos.

Además, el personal docente considera que en la Escuela Barrio La Cruz se trabaja de forma placentera, debido a que las funciones que les brinda la gestión administrativa las efectúan en grupos organizados de acuerdo a sus preferencias, por lo que se evitan dilemas y se labora en un entorno cómodo. Al respecto, el sujeto D5 manifiesta:

En la escuela se trabaja de manera armoniosa, siempre y cuando se hagan los mismos equipos que cada uno quiere, si no se trabaja con el grupo que usted es a afín, ya las cosas no funcionan. Cada quién busca su grupo afín y cada quien está bien. (Comunicación personal, 2025)

Dicho participante expresa que en la organización educativa cada persona docente puede elegir su grupo de preferencia para desempeñar tareas que les delega la directora, por lo que ejercen sus funciones de forma eficaz, pero si no se permite que los empleados seleccionen su equipo de trabajo, hay problemas debido al choque de personalidades y la intolerancia hacia las diferencias en la toma de decisiones.

Las perspectivas de los individuos que laboran en el campo administrativo y docente evidencian una clara noción acerca del trabajo colaborativo en la Escuela Barrio La Cruz, el cual se caracteriza por la distribución de responsabilidades a cada grupo afín; ello debilita la plena convivencia de los funcionarios con los demás colegas, ya que se cierran a cumplir sus propósitos con sus miembros del equipo.

También, el personal administrativo y docente, a través de las entrevistas, menciona que en el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz no inciden otros factores, solo el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo. Estos abarcan todos los agentes que implican la diligencia de un centro escolar, ya que engloban los campos que se requieren satisfacer para alcanzar la superación.

Estos cinco factores comprendidos a lo largo del estudio intervienen en el ambiente de trabajo de la escuela en cuestión, son percibidos como suficientes y determinantes para afianzar el buen funcionamiento del centro educativo, debido a que constituyen los aspectos necesarios para alcanzar el mejoramiento continuo del ente.

Ahora bien, el clima organizacional de una escuela no solo puede ser analizado a través de las entrevistas, sino que se puede emplear otra técnica como la observación; esta ayuda a entender los factores que repercuten en la institución de una forma distinta, permite obtener una visión más global y enriquecedora que facilita la proyección del contexto donde se desarrollan los profesionales.

Con respecto al instrumento O1, la persona investigadora determina que el liderazgo empleado en la Escuela Barrio La Cruz "es el democrático debido a que la gestora trata de implementar la motivación y el trabajo en equipo para el logro de objetivos" (Comunicación personal, 2025). Esta manera de orientación contribuye a la participación de los empleados y fortalece el compromiso activo.

Definitivamente, el liderazgo democrático por parte de la gestión administrativa de la escuela promueve un ambiente participativo y colaborativo. En este, la directora no toma las decisiones por sí misma, sino que involucra a los trabajadores para que indiquen sus necesidades y se puedan adherir a los objetivos que se pretenden satisfacer, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Por consiguiente, el factor motivación es clave para el desempeño del personal, ya que influye en el clima organizacional. En virtud de ello, la herramienta O1 recalca que este “promueve la responsabilidad al cumplir sus labores y la adaptabilidad a los cambios; tratan de estimularse a partir de WhatsApp y talleres” (Comunicación personal, 2025). Entre más entusiasmo tengan los colaboradores, mejores rendimientos generarán al cumplir todos los deberes otorgados.

La motivación fortalece la interacción del personal en el contexto educativo, impulsa la responsabilidad, la disposición y la iniciativa. Por lo que, a mayor ánimo, los empleados aumentan su rendimiento y la calidad en el cumplimiento de los deberes encomendados; esto contribuye con el progreso integral de la entidad.

Igualmente, el compromiso es un factor de suma relevancia para el funcionamiento institucional que insta a los trabajadores a asumir obligaciones que requieren el dinamismo y sentimiento de incorporación, puesto que no solo engloba llevar a cabo tareas, sino que va más allá, al buscar soluciones para los retos y forjar una educación de calidad.

En el instrumento O1, la persona investigadora detalla que el compromiso como un factor se basa en el “sentido de responsabilidad de la mayoría de los funcionarios hacia el cumplimiento de las actividades y la ayuda de los mismos a otros colegas para lograr las metas” (Comunicación personal, 2025).

Sumado a lo anterior, el compromiso es un aspecto importante dentro de la dinámica educativa, a raíz de que incentiva la responsabilidad personal y colectiva. Esa disposición facilita la consecución de objetivos comunes, el trabajo en equipo y coopera con el equilibrio de la organización.

Un factor que incide en las interacciones entre el personal administrativo y docente es la comunicación, la cual permite establecer vínculos de confianza y la resolución de los conflictos de forma oportuna, por lo que debe ser clara, fluida, respetuosa y directa para no ocasionar discrepancias y que prevalezca un entorno pacífico.

De acuerdo con la observación O2, en la Escuela Barrio La Cruz “se emplea como canales de comunicación el correo electrónico con dominio MEP y la interacción verbal” (Comunicación personal, 2025).

En efecto, la comunicación y sus respectivos canales son relevantes para optimizar el funcionamiento de la organización. Un diálogo positivo no solo facilita las interacciones sociales, sino que mejora la toma de decisiones y la coordinación; todo esto se efectúa al involucrar los aspectos que requieren ser abordados desde un enfoque humanista.

Cuando los canales de comunicación son accesibles, transparentes y efectivos, se fomenta un entorno de abundante confianza y rendición de cuentas, donde cada empleado se siente oído y parte esencial del ente, por lo que se trabaja para alcanzar los propósitos institucionales teniendo presente a la población estudiantil.

Otro factor es el trabajo colaborativo, que se basa en las relaciones entre el personal al realizar labores; dicho agente propone la elaboración de actividades que involucran a los funcionarios a desempeñar responsabilidades de manera colectiva para adquirir resultados cada vez más enriquecedores.

Asimismo, en el instrumento O2, la persona investigadora opina “es notorio que la distribución de tareas al trabajar en equipo es desigual, ya que a unos les compete más, mientras a otros no. Indiscutiblemente, los docentes realizan sus deberes en grupos afines” (Comunicación personal, 2025).

La repartición inequitativa de las obligaciones en la escuela puede generar algunos inconvenientes entre el personal, ya que no es justo que unos funcionarios realicen pocas labores, mientras el resto elaboran muchos actos, dada aquí la necesidad de gestionar las acciones que demuestren la igualdad.

También, el trabajar en equipos afines demuestra un gran problema para la entidad, ya que si los funcionarios siempre se relacionan con los mismos colegas, no van a poder, armonizar con los demás. Esta dinámica obstaculiza el intercambio de ideas y puede ser un propulsor de la fragmentación dentro del ambiente laboral.

Cabe resaltar que todos los documentos consultados vinculados al estudio de esta nomenclatura concuerdan en que el factor de liderazgo insta a las personas que laboran en la institución educativa a realizar sus deberes con entusiasmo a fin de obtener los fines que se establecieron, los cuales engloban a la comunidad estudiantil, colaboradores, familias y encargados del MEP.

En virtud de ello, el liderazgo organizacional es de vital relevancia en la toma de las decisiones estratégicas, por tal motivo, “es mediante el liderazgo, que se puede lograr un consenso grupal que sirve de sustento para presentar escenarios múltiples o alternativos, y poder tomar decisiones acertadas apoyadas en conductas creativas que fortalecen a la organización” (Sánchez, Ríos *et al.*, 2021, p. 547). Este se convierte en un componente de suma trascendencia para afrontar retos y edificar una institución visionaria.

Diversas perspectivas de autores enfatizan que en el clima organizacional influye el liderazgo como un agente propulsor de cambios para el bienestar de la entidad; por ende, este factor va a requerir la determinación de condiciones como los valores, leyes y procesos a fin de que el ambiente de trabajo sea tranquilo y promueva las interacciones humanas en primera instancia.

Un buen liderazgo facilita que el personal docente y administrativo labore bajo una misma dirección y se preocupe por definir propósitos que impacten la calidad escolar, por lo que se debe apreciar los distintos tipos de líderes; existe el que posee la habilidad natural para orientar al equipo, otro que en momentos de problemas toma el mando y, por último, el que con su creatividad genera un cambio positivo para la escuela.

Según la revisión bibliográfica, la motivación ayuda a que los colaboradores sientan placer al llevar a cabo sus tareas, mediante acciones que incentivan las conductas positivas en el contexto escolar; ello es vital para generar estímulos que promuevan respuestas más satisfactorias, tanto así que incide en la población estudiantil.

Entre más motivado se encuentre un trabajador, va a ejecutar las actividades que le encomendaron con mayor compromiso y eficiencia, debido a que la estimulación impulsa el sentido de responsabilidad y pertenencia al ente, lo que fomenta un contexto educativo acogedor y no solo el equipo cumple las metas, sino que las desafía con creatividad y por sobre todo ánimo.

Asimismo, muchos autores “ven la motivación como un generador de compromiso, donde el trabajador se integra y su actitud se enfoca proactivamente en el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Pebes *et al.*, 2019, como se citó en Ruiz *et al.*, 2023, p. 4). Por ende, no solo incide en el rendimiento de cada trabajador, sino que ayuda a la colectividad.

Con respecto a los documentos bibliográficos, la motivación toma en consideración los factores externos como la infraestructura, familias y relaciones laborales, además de los internos, los cuales abarcan la pasión, ánimo, satisfacción y valores. Por ende, una entidad que fomente los estímulos necesarios al personal genera un equilibrio para la organización que potencia el bienestar individual y colectivo.

De modo que un equipo motivado propone una transformación para las instituciones de enseñanza, debido a que simboliza una chispa que da vida al descubrimiento de varias capacidades. Un grupo estimulado no solo persigue un camino, sino que crea nuevos; lo cual determina una realidad diferencial.

Por otra parte, los autores empleados en el TFIA indican que el compromiso es uno de los factores más significativos que influyen en los centros de enseñanza, ya que implica el vínculo entre los trabajadores con la organización, el cual permite que los funcionarios se decidan si continúan laborando en ese contexto o lo abandonan.

El compromiso afectivo tiene una relación estrecha con la lealtad del docente a su organización educativa, en ese sentido, existe una marcada relación de pertenencia hacia su institución donde labora, cuando existe un ambiente acogedor y que ayude al cumplimiento de la óptica profesional del personal docente, se produce un vínculo de pertenencia y sobre todo de compromiso con su institución, en ese sentido, se convierten en elementos primordiales de cambio para fortalecer la idea de una institución exitosa del cual son parte. (Alarcón, 2020, como se citó en Dávalos *et al.*, 2022, p. 10)

Sin lugar a dudas, cuando el personal se involucra con las responsabilidades de la escuela, no solo está cumpliendo con su deber, sino que se compromete profesionalmente con su obligación. Lo dicho promueve el mayor esfuerzo por parte de los colaboradores y se utiliza la resolución de conflictos de modo creativo. En consecuencia, el involucramiento del personal se convierte en un pilar para el alcance de los objetivos que se plantean en las instituciones escolares.

Respecto al factor de la comunicación, la revisión bibliográfica arrojó que esta es el motor de las organizaciones, ya que todo aspecto necesita ser dialogado con las personas; gracias a este, los inconvenientes pueden ser solucionados a partir de una sana interacción y, por sobre todo, una conciliación que se adapta a los requerimientos de las partes.

La comunicación trata de enriquecer las relaciones sociales del personal en un ente de enseñanza, ayuda a que los colaboradores sientan empoderamiento al llevar a cabo sus acciones, lo cual sirve de estímulo para que se desempeñen con entusiasmo y positivismo; ello genera un impacto de suma trascendencia en las organizaciones. De igual modo, “hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés” (Condor, 2018, p. 28).

Un pilar del funcionamiento de la Escuela Barrio La Cruz es la comunicación, debido a que fortalece las relaciones interpersonales y posibilita que tanto el profesorado como la parte administrativa dialoguen respetuosamente; ello promueve una cultura en la institución focalizada en la confianza y sana convivencia.

El trabajo colaborativo como factor del clima organizacional en escuelas, según las fuentes bibliográficas, simboliza que el personal trata de mantenerse junto a fin de alcanzar las finalidades del sistema escolar; este permite que los funcionarios puedan solucionar los problemas a través de las habilidades comunicativas.

De modo que “el trabajo colaborativo posibilita la interacción entre los miembros del equipo y de esta manera poder generar una autonomía e interrelación con los demás, encaminándose de esta forma a una educación en sociedad” (Quispe, Sebrían y Yaranga, 2023, p. 1433). Por ello, el incentivar espacios para que los trabajadores se desenvuelvan en conjunto es esencial para el desarrollo integral, lo que promueve la construcción de los saberes y vínculos sólidos entre los actores escolares.

Indudablemente, una organización educativa requiere del trabajo en equipo para el logro de las metas fijadas, puesto que entre más unión tengan los colaboradores, será más factible cumplir lo propuesto y toda la comunidad escolar se beneficiará. Cuando el personal trabaja en sintonía, se crea una red firme que promueve el desarrollo de los estudiantados, fomenta los valores y las interacciones.

De acuerdo con los variados métodos empleados en este TFIA, uno de los factores que interviene en el clima organizacional es el liderazgo. Los instrumentos arrojaron que la líder de la Escuela Barrio La Cruz es democrática; no obstante, hay opiniones divididas de que influye positiva o negativamente. La destreza que predomina en el centro educativo es la comunicación asertiva entre las personas colaboradoras.

En el presente trabajo se realizó una triangulación múltiple, la cual evidenció otro de los factores: la motivación presentada a través de estrategias sencillas como las reuniones, almuerzos, mensajes, talleres y entrega de presentes. Dichas actividades estimulan a los colaboradores a cumplir obligaciones y a sentirse a gusto dentro de la organización, por lo que toma en consideración a los agentes externos e internos.

Por consiguiente, el compromiso desde la visión de las múltiples perspectivas es un factor clave, ya que incentiva el sentimiento de adhesión de las personas trabajadoras a la institución escolar por medio de estrategias simples como los mensajes y la participación del comité convivir; ello genera la responsabilidad y facilita el cumplimiento de los objetivos que se establecen en pro de la educación.

Respecto a la triangulación múltiple, el factor de la comunicación es importante para la Escuela Barrio La Cruz; se caracteriza por ser buena, pese a la existencia de problemas, los cuales se abordan a través del diálogo, respeto mutuo y asertividad. De igual forma, los canales que se utilizan para las interacciones son el WhatsApp y el correo; todos ellos son medios efectivos.

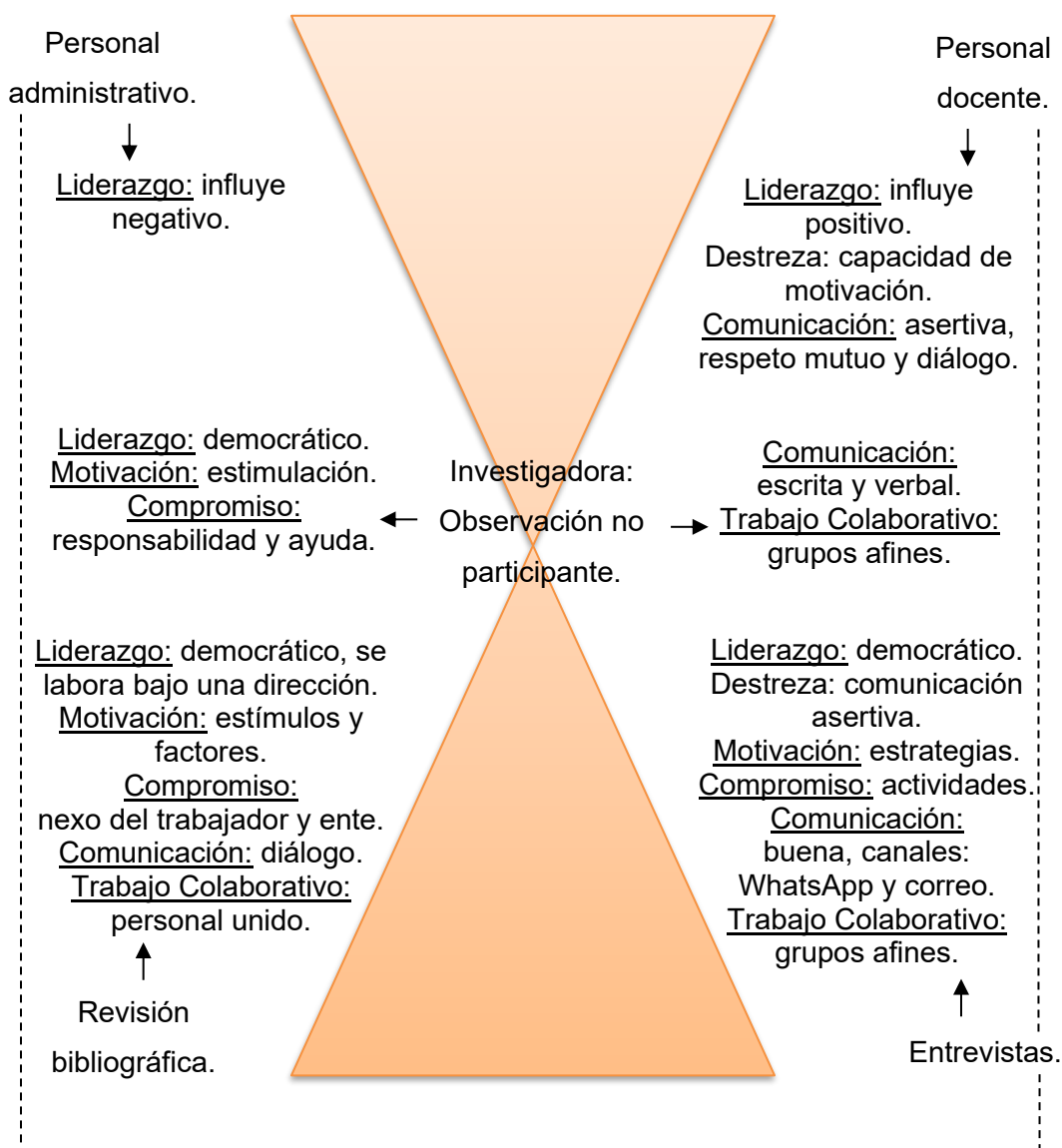
Conforme a las técnicas de recolección de datos, el trabajo colaborativo es un apoyo de suma relevancia para las organizaciones educativas, ya que fortalece las interacciones; sin embargo, dentro de la entidad, cada equipo se organiza por afinidad. Dicha situación es un obstáculo para la convivencia entre los colaboradores y es notoria la repartición desigual de las obligaciones que le competen a cada trabajador.

En conclusión, el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz toma en cuenta los factores básicos como el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo. Todos ellos permiten analizar los desafíos que debe trabajar de forma oportuna el ente para favorecer la convivencia entre el personal.

A través de los datos recopilados en los instrumentos del presente trabajo, se añade la siguiente figura para sintetizar los hallazgos relevantes que aportan la comprensión del fenómeno estudiado.

Figura 3

Conocimiento que tiene la Comunidad Educativa Participante acerca de los Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

4.4 Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión

Administrativa

Cabe destacar que en los centros de enseñanza se requiere la creatividad de todos los involucrados para crear estrategias que promuevan la interacción y la sana convivencia, ya que entre más unión persista, las metas propuestas se cumplirán en pro de satisfacer las habilidades comunicativas.

Por ende, si el personal que labora en la institución escolar implementa acciones, se afianza un ambiente positivo; este ayudaría a los colaboradores a sentir disfrute al llevar a cabo sus responsabilidades, lo cual incrementaría el rendimiento de los trabajadores y el pleno goce de su rol profesional.

Un clima organizacional puede optimizarse a partir de estrategias de mejora que se enfoquen en el manejo de las relaciones laborales desde el sentido humano, debido a que el primer eslabón para tener un equipo de funcionarios entregados es la interacción entre los colegas.

En atención a ello, el personal administrativo que fue parte de la entrevista consideró oportuno realizar cada cierto tiempo actividades para convivir entre el personal. Esta técnica favorece las relaciones sociales, ya que el personal puede interactuar con los demás y tratar de expresar sus pensamientos ante la colectividad.

Al respecto, el participante A1 señaló: “yo siempre he considerado que se deberían generar espacios de convivencia” (Comunicación personal, 2025). Lo dicho posibilita que el personal pueda interactuar con todos los funcionarios y expresar los aspectos que no le parecen a fin de llegar a una solución que se adapte a las necesidades de las instituciones de educación.

Las actividades de convivencia entre el personal de la entidad son una estrategia dinámica, la cual intenta generar en el personal un sentido de reflexión y conexión con sus colegas. Por ello, los trabajadores podrán relacionarse unos con otros, con la finalidad de conocerse y entender las personalidades de cada uno; estas los caracterizan y ayudan a comprender el porqué de sus actos.

Por consiguiente, el personal docente de la Escuela Barrio La Cruz piensa que el clima organizacional se puede beneficiar a partir de acciones donde abunde el diálogo y la creación de oportunidades para convivir. Ello promueve un ambiente de trabajo más ameno y focalizado en satisfacer las obligaciones que demanda la población estudiantil.

A raíz de lo comentado anteriormente, el sujeto D7 alega: “un mayor diálogo, eso es lo principal que veo yo, que es lo que más está fallando para que haya una comunicación fluida de todo. Una comunicación total, porque prácticamente muchas cosas los docentes tenemos que adivinarlo” (Comunicación personal, 2025).

En la Escuela Barrio La Cruz, el diálogo requiere vital importancia para garantizar las relaciones sociales entre los funcionarios; por lo tanto, si la gestión directiva implementa actividades orientadas en ese componente, algunos inconvenientes se pueden resolver y se tendría un entorno placentero.

De igual forma, el personal docente menciona que la convivencia al interno del ente es necesaria para la consecución del éxito socioeducativo, debido a que si los funcionarios comparten actividades y se conocen mejor, se puede optimizar el ambiente laboral. Lo cual ayuda a robustecer el clima organizacional de la escuela en estudio para alcanzar todas las finalidades propuestas.

Asociado a lo anterior, el participante D8 acota: “yo pienso que debería de haber más espacio para compartir entre los educadores, porque realmente pasamos como muy estresados” (Comunicación personal, 2025). El pensamiento arroja una de las debilidades más trascendentales de manejar.

Dicha circunstancia refleja la necesidad de implementar en la escuela las técnicas de convivencia para abordar la salud mental, que hoy día es uno de los temas que requiere mayor vigilancia, debido a que el estrés puede ser desencadenante de una mala decisión que altera la estabilidad de la organización.

La perspectiva administrativa y docente concuerdan en lo referente a la necesidad de aplicar en los centros de enseñanza la convivencia como estrategia para optimizar todos los vínculos laborales, ya que fomentar un entorno armónico y respetuoso incide en la sana interacción y bienestar de la comunidad escolar.

Por otra parte, las acciones que realiza la dirección de la escuela en cuestión para fomentar un entorno laboral positivo instan al personal el compromiso con los actos que se ejecutan en la organización y brindan el sentido de adhesión. En virtud de ello, las personas que desempeñan sus funciones se sienten identificadas con los objetivos del ente.

Conforme a la información recopilada en la entrevista al personal administrativo, la gestión directiva implementa como estrategia los talleres efectuados por el personal de la organización y en ocasiones han buscado expertos para que los funcionarios se abran sin ningún temor y especifiquen lo que les disgusta de la interacción. En virtud de ello, el sujeto A2 en el conversatorio explica acerca del tópico:

El comité convivir y las compañeras de apoyos educativos, el año pasado han dado un taller y se buscó una profesional en el área para ayudar la comunicación asertiva de las relaciones, estos espacios son para que nos podamos sincerar, expresar situaciones que nos están afectando, para saber si soy yo la que debe mejorar o son ellas y que atención darles, que propuestas formulan cada parte. (Comunicación personal, 2025)

Dicho testimonio ayuda a que el personal de una institución de enseñanza entienda que es importante la aplicación de talleres por parte de los trabajadores que laboran en la entidad, ya que se conocen y tienen confianza, por lo que la interacción será más amena, lo que facilita la realización de las funciones profesionales.

Sin embargo, no se puede obviar que los talleres planificados por un especialista son de gran ayuda para la organización escolar, debido a que el personal está abierto y se involucra más con los colegas, por lo que dejan de lado la resistencia que emplean al llevar a cabo las interacciones en el contexto profesional.

El personal docente expresa que las estrategias más enriquecedoras de efectuar en la Escuela Barrio La Cruz son los espacios de convivencia, juegos, técnicas de relajación, realizar deportes y brindar la estimulación. Todos estos incentivan las relaciones laborales si se abordan con entrega y pasión.

Durante la entrevista, la participante D1 manifiesta que “en la institución hay Comité Convivir; este hace actividades específicas para poder relacionarnos, conocernos más y compartir, ya sea un cafecito, un almuerzo, juego o actividad, zumba, yoga” (Comunicación personal, 2025). La persona encargada de solicitarle la elaboración de actos que fomenten las interacciones es la directora.

El Comité Convivir desempeña un rol trascendental en la edificación de un contexto laboral sano; este incentiva los vínculos sociales al impulsar el respeto mutuo y el diálogo. Gracias a las actividades que efectúa, se adquiere un ambiente de participación y escucha activa que es clave para afianzar las relaciones eficaces entre los miembros de la entidad e incrementar el rendimiento.

Sin dudas, la implementación de juegos, técnicas de relajación y actos deportivos en la Escuela Barrio La Cruz fortalece las relaciones sociales entre colegas. Estas no solo favorecen la salud física y emocional del personal, sino que involucran el compañerismo. Al compartir momentos de recreación, se genera un ambiente más positivo, donde el diálogo fluye naturalmente.

Además, la estimulación es una de las acciones que implementa la gestión directiva de la escuela en cuestión para garantizar un ambiente laboral positivo, debido a que entre más incentivos se otorguen al personal, intensificarán el rendimiento; por ende, impactará la calidad educativa. De modo que el sujeto D8 enfatiza:

Dentro de las acciones se brinda la estimulación al personal en algunas fechas. Por ejemplo, el Día de la Mujer, se da un detallito, el Día del Amor y la Amistad, el Día de la Confraternidad. Se trata de estimular a los compañeros para que estemos organizados todos juntos. (Comunicación personal, 2025)

La estimulación al personal es una estrategia clave que la gestión directiva emplea a fin de reforzar el contexto educativo. Al identificar y otorgar detalles en fechas importantes, se afianzan los vínculos sociales entre los funcionarios y se promueve un entorno basado en la motivación. Dichas acciones impactan positivamente en el bienestar del equipo laboral y su visión de los objetivos.

Cabe resaltar que el personal administrativo opina que los talleres son un acto que permite incentivar las relaciones laborales desde la parte directiva; no obstante, la población docente determina que los nexos sociales al interno de la institución se fortifican a partir de estrategias dinámicas y accesibles para toda organización. Por tanto, acerca del tópico hay perspectivas divididas.

Además, las estrategias que promueven los nexos de trabajo son de vital relevancia para que la institución labore de forma armoniosa y productiva. Lo dicho no solo vigoriza la comunicación flexible y la colaboración entre los miembros, sino que intenta garantizar por sobre todo el compromiso con las finalidades institucionales.

Durante la entrevista, el personal administrativo destacó que realizan actividades enfocadas en la motivación, con el objetivo de fortalecer las interacciones entre el personal. Este componente es esencial, ya que fomenta una sana convivencia y promueve que los trabajadores se sientan entusiasmados al cumplir con sus obligaciones escolares.

En lo concerniente a las estrategias de motivación, el participante A1 expresa que “las actividades implementadas en la escuela son mensajes inspiradores, pensamientos y reuniones” (Comunicación personal, 2025). Dichos actos posibilitan que el personal sienta entrega y satisfacción al trabajar por los propósitos establecidos en la organización.

Las actividades llevadas a cabo en la escuela permiten que los miembros del equipo se sientan más comprometidos y motivados en su jornada laboral, ya que se afianzan todas las finalidades y valores de la organización. De esta forma, se promueve un contexto escolar positivo que impacta la cohesión grupal.

Por consiguiente, el personal docente considera que la gestión administrativa de la escuela utiliza la motivación, a través de talleres y mensajes de ánimo, para el logro de los objetivos institucionales. Entre más entusiasmo tengan los empleados en un centro escolar, mayor es el rendimiento que generan al satisfacer sus deberes.

Al respecto, el sujeto D3 hace hincapié en que “los talleres los ejecuta la directora, otros funcionarios y también coordinamos con el equipo interdisciplinario; ellos colaboran en esa parte” (Comunicación personal, 2025). Al mantener una red de personas que tratan de reforzar el ambiente laboral en buen estado, se garantiza la calidad educativa.

De acuerdo con el participante D8, “las frases positivas y un saludo amigable por parte de la dirección son actos de suma importancia para garantizar un entorno laboral más ameno” (Comunicación personal, 2025). Estas acciones, por más sencillas que parezcan, ayudan a construir un ambiente de cordialidad, que facilita el compromiso y la adhesión a la organización escolar.

Las acciones simbolizan un enfoque humanista a fin de optimizar el contexto laboral en la Escuela Barrio La Cruz. Estas prácticas, aunque parezcan simples, son cruciales para afianzar mayor trabajo en equipo y a su vez contribuyen a reforzar la calidad educativa de la organización.

En definitiva, las estrategias que aplica el personal administrativo para optimizar las interacciones entre el personal son los mensajes, pensamientos y reuniones. Mientras que los docentes resaltan que la parte directiva implementa los talleres dirigidos por los mismos funcionarios y las frases que irradian ánimo. Esto muestra que sus respuestas difieren.

Posteriormente, se utiliza la observación no participante para resaltar los aspectos que inciden en la Escuela Barrio La Cruz; todos los datos recopilados a partir de esta técnica garantizan un acercamiento más próximo al objeto de estudio, sin incorporar algún juicio por parte de la persona autora del TFIA.

En el instrumento O1, la persona investigadora destaca que “la directora organiza actividades como reuniones y convivios, en los cuales cada profesional brinda una cuota, en esas actividades unos están, por un lado, y otros se ubican en espacios no cercanos” (Comunicación personal, 2025).

Dicha situación es muy lamentable para la institución educativa, ya que es evidente la segregación del personal en las actividades que la administración propone con el fin de unir a su equipo, por lo que genera una debilidad para el equilibrio de la organización; si no se aborda a tiempo, podría ocasionar un problema irreparable.

Con respecto al instrumento O2, la persona investigadora deduce que “la gestora realiza charlas a fin de fomentar en el personal apego hacia la entidad y los estudiantes” (Comunicación personal, 2025). Dicha técnica favorece las interacciones entre los colegas, debido a que pueden armonizar y expresar sus ideas ante la colectividad.

En definitiva, el apego institucional no solo se refiere a la lealtad del personal con la institución, sino que se trata de construir un ambiente donde cada funcionario se sienta participe de un fin, ya que cuando el trabajador se siente escuchado y valorado va a cumplir las labores con la entrega necesaria para avanzar a nivel educacional.

Las charlas son una herramienta de comunicación que contribuye a la construcción de un entorno laboral positivo, promoviendo el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la institución. De esta manera, se fortalecen los vínculos entre colegas e impulsa el compromiso con la población estudiantil.

Según la revisión bibliográfica, la capacitación del personal es una estrategia que se debe implementar en los centros de enseñanza, ya que permite que los funcionarios puedan conocer aspectos y enriquecer su profesión. La formación debe ser un proceso continuo y estructurado que responda a los intereses del contexto escolar y a los cambios del entorno, a fin de que contribuya con la organización.

Para ello, es necesario considerar que la capacitación es parte de las actividades del personal que integra la institución y que posterior a ello se puede medir su desempeño, para el funcionamiento de las empresas, a través de trabajadores preparados y con estrategias claves para el óptimo desempeño de sus actividades del día a día. (Sabas y Leyva, 2025, p. 668)

Todos los días los seres humanos aprenden nuevos acontecimientos, por lo que no se puede resistir a las variaciones, debido a que el personal necesita estar pendiente de las actualizaciones para llevarlas a cabo en su diario vivir y garantizar la eficacia al cumplir las obligaciones educativas.

En correspondencia con las páginas consultadas, los nexos laborales pueden ser incentivados con variadas estrategias que proponga la gestión directiva de los centros de enseñanza. Un ejemplo es la implementación de los juegos y las técnicas de interacción grupal; esto permite que se favorezcan las interacciones entre los miembros del personal y se afiance la estabilidad institucional.

En las organizaciones de enseñanza es vital contar con herramientas que posibiliten una interacción efectiva, por ello, “las técnicas de grupo persiguen objetivos determinados a través de procedimientos con el fin de organizar y desarrollar intervenciones exitosas, a fin de mejorar el rendimiento grupal y facilitar un clima adecuado para la consecución de los objetivos planteados” (*Centro de Integración Juvenil*, s.f., p. 8). La aplicación de estos recursos no solo optimiza el trabajo en grupo, sino que incentiva un entorno colaborativo y perseverante hacia el logro de las metas.

De modo que los vínculos laborales deben ser fortalecidos a partir de acciones que intenten crear un ambiente de trabajo positivo, donde persista el compañerismo y, por sobre todo, la armonía. Lo dicho no solo refuerza la comunicación, sino que aumenta el sentido de motivación del personal al llevar a cabo su trabajo.

Conforme al análisis de los documentos, es necesario que desde la parte directiva se establezcan acciones que fomenten las interacciones entre el personal. En virtud de ello, la ejecución de talleres y actividades focalizadas en el diálogo son excelentes opciones, ya que permiten a los empleados reflexionar sobre los acontecimientos y analizar su actuación en ese momento.

El diálogo contribuye al aprendizaje y al desarrollo personal y profesional. Así bien, en el contexto de la formación inicial de los profesores, el diálogo entre expertos y estudiantes de pedagogía se considera una estrategia didáctica que permite desarrollar el pensamiento reflexivo en los maestros y los futuros docentes por medio del intercambio de ideas y debate sobre creencias que forman la identidad de los docentes involucrados. (Brockbank y McGill, 2012, como se citó en Suazo y Núñez, 2021, p. 45)

Indiscutiblemente, el proponer espacios de diálogo y reflexión por medio de talleres y acciones orientadas es una táctica clave para fomentar la cohesión del equipo de trabajo. Esto mejora la comunicación al interno de la organización, posibilita la identificación de las áreas que requieren mejoras y contribuye a un entorno más ameno.

En definitiva, la triangulación múltiple arrojó que en toda organización educativa se requiere la creatividad para crear estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa. Una de las actividades que fomenta un espíritu de unión y placer al llevar a cabo las funciones es la edificación de convivios entre el personal para reflexionar e interactuar en el contexto.

Al emplearse distintas técnicas para la recopilación de datos, se deduce que el clima organizacional de una institución de enseñanza necesita que la parte administrativa realice talleres en pro de construir un entorno de trabajo más ameno y enriquecedor para todos los colaboradores, los cuales pasan por lo general la mayor cantidad de tiempo; por tal razón, necesitan de un lugar donde sientan disfrute.

Desde la visión de las múltiples perspectivas, una estrategia que promueve e insta al personal a optimizar los vínculos sociales es el diálogo; este no puede faltar en un ente, ya que entre más comunicación persista, los funcionarios podrán compartir sus vivencias y armonizar con sus colegas. Las habilidades comunicativas son uno de los aspectos que más se debe trabajar para generar un ambiente de confianza.

En el proyecto de enfoque cualitativo, se emplearon distintos tipos de métodos para adquirir una perspectiva más humanista, la cual infiere la relevancia de aplicar en la Escuela Barrio La Cruz, por parte del personal directivo, mensajes y pensamientos que impliquen el positivismo como uno de los ejes que da soporte al clima organizacional. Cuanto más se trate de fomentar la adhesión a la entidad, se genera mayor productividad.

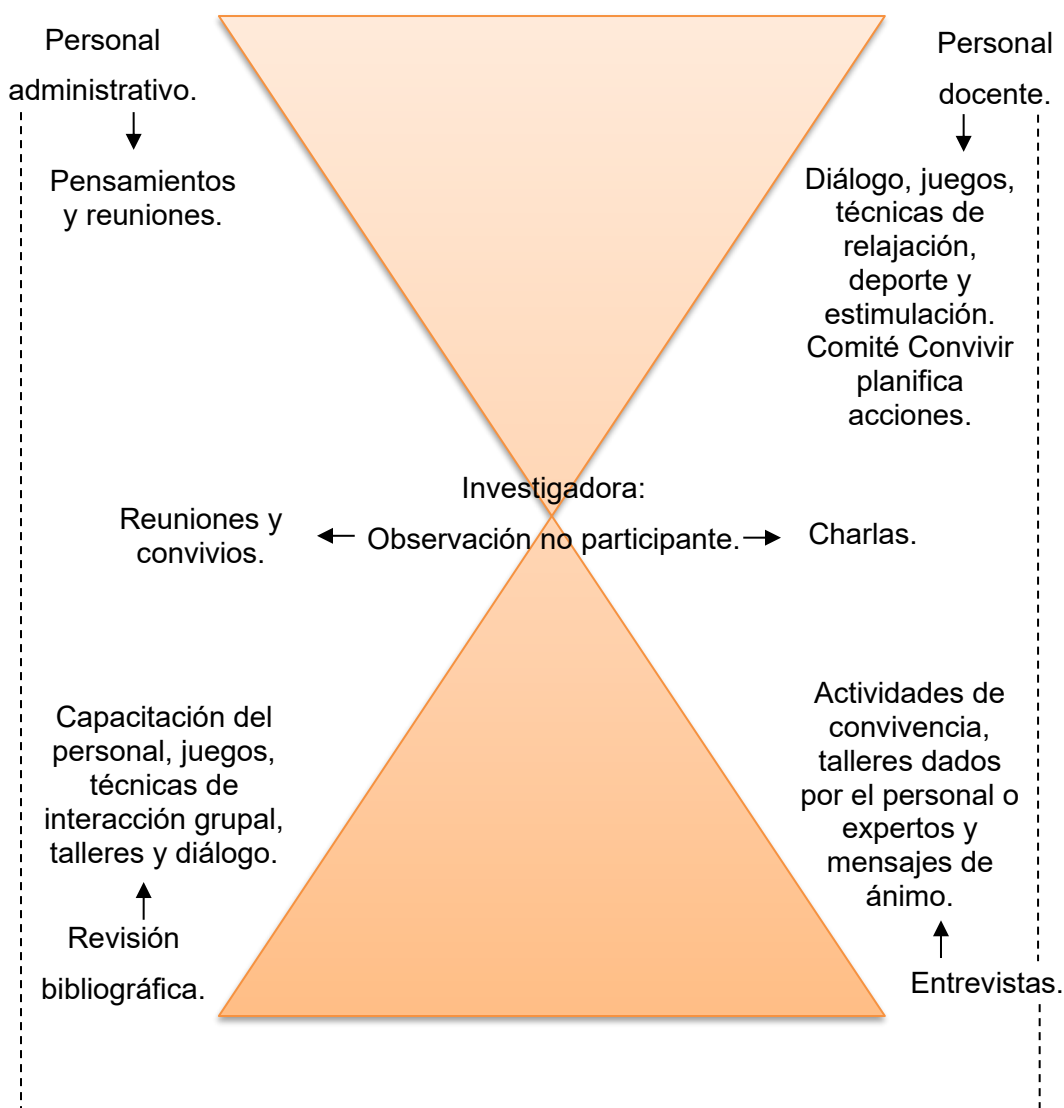
Se efectuó una triangulación múltiple en el estudio, la cual reflejó que los juegos son una estrategia clave para promover las relaciones laborales desde la gestión directiva, ya que fomentan la comunicación efectiva y generan un ambiente de cordialidad. Cabe resaltar que esta dinámica no solo beneficia el clima organizacional, sino que coopera al desarrollo de las habilidades comunicativas.

Resulta de suma importancia destacar las estrategias que facilitan las interacciones laborales en la organización educativa a fin de que se fortalezca la cohesión grupal en el centro de enseñanza y se optimicen los procesos colaborativos. Por lo tanto, las actividades permiten a los colaboradores forjar nexos más robustos.

Gracias a los datos recopilados en los instrumentos empleados en el TFIA, se añade la presente figura para simplificar los descubrimientos más trascendentales que otorgan un soporte al estudio:

Figura 4

Conocimiento que tiene la Comunidad Educativa Participante acerca de las Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión Administrativa



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cabe destacar que en el presente apartado se concluyen los principales hallazgos en función de las categorías de análisis propuestas en este TFIA, en el que colabora parte de la comunidad educativa de la Escuela Barrio La Cruz de Liberia, Guanacaste, en relación con el análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa.

Una vez presentadas las conclusiones, se detallan las recomendaciones enfocadas en el fortalecimiento de la gestión directiva en los procesos que se llevan a cabo dentro del centro educativo. Dichas sugerencias se presentan en el respectivo orden de las categorías de análisis a fin de garantizar mayor control.

5.1 Conclusiones

En definitiva, los hallazgos encontrados a través de los diversos instrumentos que se emplearon demuestran aspectos que son fundamentales de analizar a complejidad para generar un entorno de trabajo más ameno. Mediante las categorías de análisis establecidas en la pesquisa, se concluye:

5.1.1 Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa

Es evidente que el personal administrativo considera que el clima organizacional en la Escuela Barrio La Cruz es positivo en cuanto a las interacciones entre los colaboradores y negativo porque se presentan conflictos que necesitan abordarse y cuando, por diferentes circunstancias, no se llega a una conciliación, se genera un ambiente de intranquilidad que, en vez de fortalecer los nexos laborales, crea brechas que pueden ser detonantes en todo lo relacionado con la convivencia.

Asimismo, el personal docente afirma que el clima organizacional se caracteriza por ser positivo, debido a que es notorio el compañerismo y disfrute al realizar todas las labores, pero es negativo en razón de la carencia de empatía y la comunicación; esta circunstancia altera la coordinación de actividades y no permite solventar los conflictos de modo idóneo, lo que acarrea un desafío que debe tratar de superar la institución para que prevalezca una armonía en el contexto educativo.

Por consiguiente, el personal administrativo estima que en el ambiente laboral de la Escuela Barrio La Cruz intervienen las destrezas de la planificación y la organización, las cuales simbolizan un mayor control al efectuar actividades dentro de la entidad en pro de la educación de los niños y las niñas, ya que al gozar de una estructura institucional enfocada en el establecimiento de metas, se pueden asignar recursos y obligaciones.

Los funcionarios que ejercen sus deberes en el área de docencia contemplan como destrezas la planificación, la organización, la comunicación, la gestión de infraestructura y recursos. Todas ellas acarrearán una relevancia para la entidad, puesto que la definición de objetivos requiere de un orden racional. Este debe ser informado a la comunidad educativa y lo referente a las condiciones es un dato que repercute en el equilibrio de la institución.

En sentido general, la observación no participante efectuada en el centro escolar en cuestión refleja que el diálogo es empleado por parte de algunos colaboradores como un mecanismo para resolver los problemas, debido a que las personas pueden solucionar los inconvenientes a partir de una conversación; sin embargo, hay otros trabajadores que no lo valoran como crucial porque es un método que en ocasiones no parte del trasfondo.

Por otro lado, la revisión bibliográfica demuestra que en las escuelas costarricenses, los factores internos y externos repercuten en el clima organizacional, puesto que aspectos como la gestión directiva, cultura institucional y participación del personal en las actividades interactúan con los agentes del entorno social, económico y comunal. Dicho vínculo no solo condiciona la dinámica, sino la forma en que los empleados perciben su entorno de trabajo.

Además, los instrumentos empleados arrojan que en el clima organizacional de una entidad de enseñanza se debe tomar en cuenta la interacción de los colaboradores con las condiciones físicas, sociales y culturales. La socialización no solo implica la satisfacción del personal, sino que posibilita identificar las áreas de optimización en temas como el apoyo institucional, la repartición de obligaciones y la disponibilidad de recursos.

Desde la perspectiva administrativa, el clima organizacional en un centro educativo es uno de los pilares que permite efectuar las labores de los funcionarios con eficacia y, por sobre todo, sentido de pertenencia. Un entorno no solo incide en el bienestar del personal, sino que repercute en la calidad del servicio escolar.

Cabe destacar que las escuelas de atención prioritaria se caracterizan por requerir mayor acompañamiento, recursos y estrategias a fin de afianzar el derecho a la educación de las personas estudiantes; el contexto suele implicar el reconocimiento de factores en el campo socioeconómico y las condiciones escolares.

Dichos centros poseen equipos interdisciplinarios, los cuales están compuestos por una persona profesional en psicología, otra del área social y orientación. Cada funcionario tiene una labor amplia que abarca el acompañamiento emocional, la mediación de dilemas, los programas para el rezago académico y la formación continua.

Definitivamente, el clima organizacional en una institución de atención prioritaria es altamente variable y está influenciado por los agentes internos y los externos, como la carga laboral, las tensiones sociales y las particularidades de cada época. Por lo que se requiere un enfoque de liderazgo estratégico, humano y comprensivo para enfrentar los desafíos.

La formación y capacitación que se les brinda a los funcionarios que laboran en las organizaciones escolares de atención prioritaria debe ser con mayor profundidad para que se puedan desarrollar en este tipo de contextos sociales donde las condiciones inciden en el desempeño académico y la dinámica escolar.

Desde la gestión administrativa, es trascendental conocer cómo cada época implica una sobrecarga o liberación de trabajo, a fin de establecer una fecha apropiada para aplicar las estrategias que posibilitan mitigar los efectos de los períodos más intensos y aprovechar los momentos donde la carga no es tan elevada para fortalecer los vínculos laborales, ya que la dirección de una escuela debe anticipar los cambios estacionales y adaptarse a ellos.

Una destreza que debe poseer un gestor educativo es la capacidad de analizar de manera crítica y objetiva el contexto en el que se desenvuelve la organización, puesto que de este depende la toma de decisiones respecto al clima organizacional.

La toma de decisiones en una escuela no solo se limita a solventar problemáticas, sino que involucra una visión estratégica orientada en el conocimiento de las dinámicas a nivel interno, así como las relaciones sociales, los materiales y las condiciones. Por lo tanto, conducir este proceso con eficacia coadyuva al bienestar de la comunidad escolar.

5.1.2 Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión

Administrativa

En los instrumentos empleados en el TFIA se demuestra el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo como factores que inciden en el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz. Todos ellos permiten que se trabaje con el objetivo de satisfacer una meta en común, a fin de que los niños y las niñas puedan verse beneficiados de una educación de calidad.

Con respecto al liderazgo, tanto el personal administrativo como el docente opinan que en la institución hay un estilo democrático, debido a que la gestión directiva emplea en su quehacer el consenso y la participación de los colaboradores dentro de la organización, sin embargo, los colaboradores que laboran en la dirección estiman que el mandato influye negativamente, mientras que los funcionarios de docencia lo estiman de forma positiva, ello simboliza una dualidad de perspectivas respecto a la incidencia.

Además, el liderazgo según la observación no participante y revisión bibliográfica se caracteriza por ser democrático, cuyo objetivo es que el personal labore bajo una dirección, puesto que entre más enfocados estén los funcionarios, mejores rendimientos producirán, lo que garantiza el fin del sistema escolar; instruir a la población estudiantil y brindar todas las herramientas posibles para que se desenvuelvan en la sociedad.

De igual manera, el personal administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz considera la comunicación asertiva como la destreza que requiere la dirección para instar a los funcionarios a cumplir sus obligaciones. Por ende, si los empleados reciben datos de forma clara y respetuosa, sentirán mayor pertenencia a la entidad, lo que genera un mejor clima organizacional.

La motivación es apreciada por el personal en general de la organización educativa como uno de los factores que se desarrolla a partir de estrategias dinámicas y accesibles: convivios con los funcionarios, talleres, charlas, entrega de detalles, almuerzos, reuniones y mensajes. Dichas actividades, por más pequeñas que parezcan, favorecen el desempeño de los colaboradores, ya que se sienten más adheridos a los objetivos de la entidad, por lo que llevan a cabo sus funciones con entrega.

Gracias a lo encontrado en la observación no participante y la revisión bibliográfica se comprende que la estimulación juega un rol importante en la motivación del personal, ya que fortalece el contexto profesional, por ello, entre más estímulos se brindan en los centros de enseñanza a los trabajadores, estos van a aumentar sus capacidades y realizarán todas sus responsabilidades con satisfacción.

La estimulación fomenta la sana convivencia entre los colaboradores, lo que resalta la importancia de analizar los factores internos y externos que intervienen directamente en el funcionamiento de la organización escolar. Estos agentes inciden en la actitud y el nivel de compromiso que el personal asume con la escuela, lo cual es crucial para alcanzar de forma efectiva las metas propuestas.

Por otro lado, el compromiso desde la visión del personal administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz es un factor; su propósito es trabajar por el bien común por medio de estrategias sencillas como reuniones, comisiones, mensajes, y el Comité Convivir planifica actividades para fortalecer las relaciones entre el personal. Dichas técnicas hacen posible que los funcionarios se desenvuelvan con más entrega.

Asimismo, la observación no participante arrojó que el compromiso debe fomentar un sentimiento de responsabilidad y ayuda hacia el personal que labora en la institución; en virtud de ello, los funcionarios sentirán cada responsabilidad otorgada como una fuente que debe ser cumplida, para que el sistema educativo avance y se beneficie a la población que abarca los niños y las niñas.

La revisión bibliográfica evidencia el compromiso de los colaboradores con el ente, el cual no solo se refleja en llevar a cabo las funciones, sino que pretende el reconocimiento de los valores institucionales, la disposición al laborar en grupos y el esfuerzo para lograr las finalidades. El vínculo mejora el clima organizacional, ya que entre más entregados a la entidad se encuentren los empleados, producirán resultados significativos.

Según el personal administrativo y docente de la institución, la comunicación es un factor que se aborda con el diálogo entre los funcionarios; pese a existir problemas, se trata de solucionar con la madurez profesional. De igual modo, se emplea el correo electrónico y el WhatsApp como canales efectivos, donde prevalece el respeto mutuo.

Respecto a la observación no participante y la revisión bibliográfica, la comunicación es notoria a partir de los canales escritos y orales, los cuales son accesibles, transparentes y efectivos. Todo ello fortalece las relaciones interpersonales dentro de la organización, ya que posibilita una circulación clara de los datos, se previenen malentendidos y promueve un clima laboral basado en la confianza.

Por otra parte, la entrevista al personal administrativo y docente, en conjunto con la observación no participante, arrojó que el trabajo colaborativo es un elemento dentro de la entidad que incide en las interacciones sociales, debido a que en la Escuela Barrio La Cruz la gestión directiva, para no generar dilemas entre los funcionarios, permite que los grupos de trabajo sean por afinidad.

Lo antes mencionado es un gran problema en la institución educativa, a raíz de que si los mismos grupos trabajan en todas las actividades del ente, el personal no va a emplear la socialización con los demás, lo cual desencadena brechas. Es importante que en el ente se desarrolle un sentido de profesionalismo, ya que en los lugares de trabajo los empleados no eligen con quién llevar a cabo funciones, solo deben adaptarse.

De acuerdo con la revisión bibliográfica, el trabajo colaborativo en toda organización escolar conlleva la necesidad de que el personal se mantenga unido para lograr las metas; es decir, si los funcionarios laboran bajo una misma dirección que el resto de la entidad, se obtienen avances que garantizan la plena realización y el disfrute de los empleados hacia la consecución del éxito socioeducativo.

En cuanto a la gestión directiva de un centro educativo, los factores son importantes de analizar, puesto que permiten discernir cómo inciden en la operatividad institucional y en la calidad del entorno de trabajo. No se pueden dejar de lado porque fomentan el desarrollo de un clima organizacional óptimo que impacta en la productividad de los funcionarios y en los procesos educativos.

Una gestión directiva que se interesa por el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo alcanza a consolidar los grupos más cohesionados y con mayor sentido de adhesión a la entidad. Por ende, el análisis de los elementos hace posible el reconocimiento de los puntos fuertes y débiles, para abordarlos a tiempo.

5.1.3 Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión

Administrativa

Se demuestra que el personal administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz considera que las relaciones laborales se promueven mediante convivios y mensajes; estos permiten que el entorno sea más efectivo y sólido. Por ello, los funcionarios tratan de cumplir las metas en común para que la población estudiantil sea beneficiada en cuanto al servicio ofrecido por la institución.

Es importante resaltar que la gestión directiva estima el envío de pensamientos y la creación de reuniones como estrategias que difieren de lo manifestado por los empleados del sector docencia, debido a que estas actividades incentivan los vínculos sociales entre los colaboradores y permiten que la institución adquiera un mayor desempeño por parte de los profesionales, lo que contribuye con la calidad escolar que se intenta garantizar en los diferentes centros de enseñanza.

Mientras que el personal docente opina que en la organización educativa fomentan el diálogo, los juegos, un saludo amigable, las técnicas de relajación y deportes. La mayoría de las estrategias las propone e implementa el Comité Convivir, el cual intenta generar un espacio de trabajo más acogedor, a fin de que los trabajadores sientan placer y disfrute de llevar a cabo su jornada.

Las diferencias arrojadas en cuanto a la percepción del personal administrativo y el docente hacen evidente la desconexión, ya que la gestión directiva manifiesta estrategias formales para incentivar las relaciones laborales, pero los educadores aprecian con todo su corazón las actividades sencillas que enriquecen sus funciones y permiten el crecimiento de la población estudiantil.

Respecto a la observación no participante, las estrategias que promueven los nexos laborales desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz son las reuniones, los convivios y las charlas. Estos facilitan los vínculos sociales, ya que tratan de generar los espacios de interacción a fin de que el personal pueda dejar sus discrepancias de lado, se permita disfrutar de un entorno cálido y amigable que pretende la convivencia saludable de los trabajadores.

Los convivios han sido expresados por parte del personal en general de la entidad y la observación también lo resalta. Por tal motivo, fortalece los vínculos sociales entre los trabajadores de la escuela. Dicha actividad no solo busca optimizar el clima organizacional, sino que coopera con los profesionales en educación, ya que fomenta un ambiente laboral basado en el compañerismo.

Asimismo, los colaboradores del sector administrativo de la Escuela Barrio La Cruz, en conjunto con la observación no participante, evidencian que las reuniones posibilitan el enriquecimiento de las labores profesionales, puesto que fortalecen el intercambio de ideas y ayudan a que el personal se desenvuelva en su entorno de modo más colaborativo. Esto robustece la identidad de la organización.

Por otra parte, la revisión bibliográfica arrojó que las estrategias promotoras de los vínculos laborales en un centro escolar son las capacitaciones, los juegos, las técnicas de interacción grupal, los talleres y el diálogo, debido a que instan al personal a cumplir todas sus obligaciones con entrega y compromiso; dicha situación coadyuva al ambiente y hace que los empleados adquieran el sentido de pertenencia hacia su quehacer profesional.

Tanto el personal docente como la revisión bibliográfica expresan que la aplicación de los juegos y el diálogo facilita la sana convivencia dentro de las instituciones escolares, debido a que incentivan el respeto mutuo y la empatía. Todo ello permite el descubrimiento de habilidades necesarias para el clima organizacional y la socialización entre los colegas, el cual es uno de los aspectos trascendentales de promover.

Desde la gestión administrativa es crucial tomar en cuenta las estrategias que tratan de fortalecer las interacciones sociales dentro de una organización educativa, puesto que entre más armonía persista, los funcionarios laborarán con mayor entusiasmo, lo que ayuda al equilibrio de la institución y brinda seguridad tanto al personal como a los estudiantados, los cuales se benefician y pueden gozar de un entorno positivo.

Una administración escolar que incentive el respeto, la solidaridad, la empatía y la colaboración entre sus miembros contribuye a forjar un contexto laboral donde se vigoriza el sentido de pertenencia y el compromiso con las metas comunes. Por ello, un entorno de trabajo basado en estos valores facilita la solidez de la organización educativa.

5.2 Recomendaciones

Para conseguir unificar criterios respecto al análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa y con respecto a la información recopilada, se enlista una serie de recomendaciones por cada categoría de análisis propuesta, todo ello es de gran utilidad para la población educativa que incide en el proceso; para ello es necesario que se tomen en cuenta sugerencias que pretenden reforzar los aspectos positivos y mejorar deficiencias halladas en la pesquisa:

5.2.1 Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa

- Desde la gestión administrativa, es vital comprender que el clima organizacional en la Escuela Barrio La Cruz requiere implementar un plan que incentive los aspectos que se identificaron y actúe sobre los desafíos que resaltaron los instrumentos, a fin de generar la comunicación más efectiva que promueva la sana convivencia entre el personal.
- La parte directiva de la institución debe velar por la creación de varios espacios que fomenten el diálogo para que los empleados se desenvuelvan en un entorno más acogedor, colaborativo y adaptable a las metas que propone la institución. Por tanto, llevar a cabo actividades enfocadas en promover el clima organizacional debe ser una necesidad para aumentar la productividad y calidad educativa.
- En la Escuela Barrio La Cruz debe construirse un plan remedial que se enfoque en el abordaje de conflictos que alteran las interacciones entre el personal. Siendo vital que no solo se reconozcan las problemáticas, sino que se elaboren propuestas para prevenir las situaciones a partir de estrategias que pretendan crear una reflexión a cada funcionario.
- Se recomienda a la Escuela Barrio La Cruz realizar una exploración de los factores internos y externos que inciden en el clima organizacional cada seis meses, a fin de verificar los aspectos que intervienen en las interacciones sociales de los miembros que laboran para la institución. Esta indagación posibilitará el reconocimiento de las áreas de mejora y, con respecto a los resultados, se podrán confeccionar estrategias que fortalezcan el ambiente de trabajo.

- A su vez, se sugiere la creación de espacios focalizados en la escucha activa, puesto que es crucial generar mecanismos en la organización escolar como las mesas de diálogo, donde el personal sienta libertad para decir sus inconformidades o aspectos por cambiar en cuanto a la operatividad de la institución.

5.2.2 Factores que Inciden en el Clima Organizacional desde la Gestión

Administrativa

- En la Escuela Barrio La Cruz sería idóneo reforzar la comunicación asertiva como una destreza del liderazgo, debido a que posibilita a la dirección transmitir todos los aspectos de suma relevancia y la retroalimentación de forma respetuosa y, por sobre todo, empática.
- A su vez, se aconseja que la institución de enseñanza fortalezca la motivación y la estimulación a los funcionarios, a partir de estrategias accesibles y proactivas que generan un impacto considerable en el desempeño profesional, a fin de obtener un clima laboral positivo.
- Impulsar el compromiso de los funcionarios de la escuela por medio del seguimiento de las actividades propuestas que ayudan a vigorizar la adhesión de los funcionarios a la entidad, así como la responsabilidad colectiva.
- También, se recomienda dar continuidad a las buenas prácticas de comunicación a través de la utilización eficaz de los diversos canales, siempre tomando en cuenta el respeto mutuo, la accesibilidad que detentan los colaboradores y la empatía; todo ello optimiza el clima organizacional.
- Sería vital reforzar las prácticas administrativas e incorporar la cohesión grupal, en aras de consolidar un clima organizacional donde prevalezca la unión y la entrega hacia las metas comunes, ya que lo ideal en un centro de enseñanza es la armonía por parte de los funcionarios y el sentimiento de pertenencia.
- Por consiguiente, se sugiere a la gestión directiva la rotación en la conformación de los equipos de trabajo, para evitar las barreras por afinidad y promover un ambiente laboral focalizado en la colaboración profesional, puesto que en una organización el personal tiene que tomar en consideración su ética y valores.

5.2.3 Estrategias que Incentiven las Relaciones Laborales desde la Gestión

Administrativa

- Sería importante considerar desde la gestión directiva la puesta en marcha de varias estrategias que no solo pertenezcan al ámbito formal, sino que reflejen prácticas informales que promuevan el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz, ya que permiten que los colaboradores sientan adhesión a las actividades y dejen de lado las discrepancias.
- En la institución escolar se debería brindar a cada persona docente orientaciones acerca del manejo de las emociones, a fin de disminuir los conflictos, las patologías y fomentar un entorno de trabajo más ameno que simbolice un beneficio para todos los empleados que llevan a cabo sus funciones.
- A su vez, se sugiere robustecer el papel del Comité Convivir como ente dinamizador del clima organizacional en la Escuela Barrio La Cruz, a fin de que siga promoviendo la interacción social entre los funcionarios, lo cual aumenta la eficacia institucional y enriquece la comunidad escolar.
- Se insta a la gestión administrativa del centro educativo a formular un proyecto de fortalecimiento del ambiente laboral enfocado en los valores como el respeto mutuo, la solidaridad y la empatía. Esto pretende incentivar la cohesión grupal, la escucha activa y la retroalimentación.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En el presente apartado, se plantea una propuesta de intervención que intenta servir de ayuda a la gestión directiva en su ejercicio profesional, específicamente en las funciones vinculadas al clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz. Este instructivo pretende ser un instrumento que posibilita optimizar el ambiente laboral en el centro educativo y, por tanto, la calidad del servicio brindado.

A continuación, se indican datos cruciales de la propuesta de intervención, como el título, la introducción, la justificación, los objetivos (general y específicos), el marco teórico, el desarrollo de la estrategia que responde a las necesidades encontradas y las referencias.

6.1 Título

Aprendo a Nadar con Tiburones:

Estrategia de Gestión Administrativa para la Optimización del Clima

Organizacional en la Escuela Barrio la Cruz.

El tema abordado es el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, localizada en Liberia, Guanacaste. Dentro de este, se abarca todo lo referente a los factores como el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo. De igual modo, se consideran las estrategias que los instrumentos arrojaron a lo largo de la pesquisa.

Cabe destacar que el contexto organizacional de la indagación es la Escuela Barrio La Cruz, ubicada en el cantón de Liberia, en la provincia de Guanacaste. Hoy día se sitúa en las anteriores instalaciones de la Escuela Laboratorio John F. Kennedy. Cuyo ámbito de aplicación es la gestión administrativa en torno al clima organizacional que vive diariamente tanto el personal administrativo como el docente.

La propuesta tiene como alcance reforzar los factores positivos que intervienen en el clima organizacional de la escuela en estudio, tales como el liderazgo, la motivación, el compromiso y la comunicación. Además, mejorar el trabajo colaborativo entre el personal desde el panorama de la gestión directiva.

Respecto a ello, se intenta crear estrategias que puedan ser aplicadas por parte del personal del centro educativo, a fin de incentivar un entorno laboral más saludable y, por sobre todo, eficiente en rendimiento. Dichas acciones permiten que la armonía persista en la entidad y se logre satisfacer la meta conjunta de los miembros, la cual es formar a todas las personas estudiantes.

La propuesta tiene algunas limitaciones, como que la puesta en marcha de la misma se enfoca únicamente en la Escuela Barrio La Cruz, por lo que sus efectos no se podrían usar para otras instituciones de enseñanza con entornos diferentes. También, su aplicación se encuentra a libre disposición de la gestión administrativa y los recursos que se tengan, así como del lapso que se necesita para implementar transformaciones en el ámbito laboral, depende de las circunstancias.

6.2 Introducción

En los últimos años, la sociedad costarricense ha enfrentado una gran cantidad de transformaciones en los campos, incluyendo el educativo. Estas variaciones son relevantes para restablecer y valorar todos los procedimientos que se habían aplicado, con el fin de proponer nuevos métodos adaptables a las necesidades actuales que impliquen la eficacia del sistema escolar.

Indudablemente, la administración de una escuela debe combatir esos desafíos con mira hacia el bienestar común, y ser capaz de desarrollar todo tipo de habilidades que le permita incentivar reformas institucionales atinentes con las necesidades de la sociedad, con el propósito de generar una mayor reflexión en el personal que labora para la institución de enseñanza en cuestión.

Las instituciones de educación en Costa Rica son entes propulsores de los objetivos filosóficos; por tal motivo, cada escuela presenta cualidades diversas que las hacen únicas y responde a los intereses de la colectividad. En razón de ello, la comunidad escolar puede incentivar a los miembros del ente a cooperar con el desarrollo de las actividades internas y externas, ya que entre más unión exista entre los colaboradores, la productividad aumenta en torno al cumplimiento de deberes.

Las organizaciones educativas son espacios de construcción social donde se requiere de un trabajo colaborativo, que permita alcanzar metas y objetivos comunes. La participación de sus miembros es sustantiva en estos procesos, ya que de ellos depende la concreción de una acción efectiva. (Montano *et al.*, 2017, p. 113)

Por ende, la participación colaborativa del personal de la escuela es significativa, ya que intenta afianzar la gestión administrativa eficiente y alcanzar las finalidades. Como son espacios de construcción social, los centros de enseñanza necesitan del compromiso para generar una cultura de unión y corresponsabilidad que impacte la evolución integral, tanto al interno como al externo de la organización.

Hoy día, al interno de las escuelas se vive un clima organizacional conformado por distintos factores que se incorporan y dan como efecto un entorno laboral único, este puede variar continuamente, debido a cómo se comportan los agentes y los funcionarios que llevan a cabo sus funciones, todo ello permite que se comprenda la ardua tarea de los directivos.

El clima organizacional se ve influenciado por factores tanto internos como externos, así como a las estructuras del sistema organizacional, lo que incide tanto en el comportamiento de los colaboradores, como el funcionamiento de la organización, que actúa de forma sistémica. (Segredo, 2013, como se citó en López *et al.*, 2021, p. 4)

De modo que el clima organizacional en un centro de enseñanza es un fenómeno dinámico y complejo, el cual se ve influenciado por diversos factores que se interrelacionan. Por ende, no solo incide en el desempeño de los colaboradores, sino que hace posible la operatividad de la institución.

La idea es aplicar una estrategia de gestión compuesta por una serie de actividades que optimicen el clima organizacional y brinden un seguimiento que le posibilite a la persona directora llegar hasta sus funcionarios docentes a través del respeto mutuo, empatía y, por sobre todo, la cordialidad; todo ello, en procura de aumentar la calidad escolar ofrecida.

Cuando se efectúan acciones para una optimización del clima organizacional de la escuela en estudio, los resultados se pueden evidenciar en un aumento de la productividad y al otorgar un servicio de calidad. Por tal razón, la gestión administrativa de la entidad debe implementar múltiples acciones que fomenten un entorno agradable. En atención a ello, da cabida esta propuesta de actividades enfocada en el reforzamiento de los factores positivos y el mejoramiento de las áreas débiles.

En sentido general, la propuesta intenta contribuir a la Escuela Barrio La Cruz, por medio de actividades dinámicas con su respectivo seguimiento, focalizadas en el abordaje de la dualidad de percepciones sobre el clima organizacional, reforzar las buenas prácticas en cuanto al liderazgo, la motivación, el compromiso y la comunicación, además de mejorar el trabajo colaborativo que se genera al interno de la entidad.

Por consiguiente, la finalidad de la propuesta es hacer partícipes tanto al personal administrativo como docente del proceso para optimizar el clima organizacional del ente, de modo que todos los actores institucionales se sientan escuchados y comprometidos con el ambiente laboral; ello permite edificar un panorama compartido que promueve la armonía y la adhesión hacia la escuela.

Asociado a lo anterior, se considera que la educación es la puerta que abre todas las oportunidades para el progreso de la sociedad costarricense, por ello, es importante la adquisición de los conocimientos actualizados a fin de alcanzar la meta esperada y el éxito en los procesos ejecutados que toman en cuenta los intereses del centro de enseñanza en Liberia, provincia Guanacaste.

6.3 Justificación

El desarrollo de la propuesta es relevante, ya que no solo pretende reconocer todas las áreas débiles encontradas, sino que, a partir de actividades enriquecedoras, hace parte del proceso a los funcionarios administrativos y docentes. De igual forma, refuerza puntos fuertes que la gestión directiva tiene en su entorno; por ello, pretende crear un mayor grado de reflexión acerca de las prácticas eficaces que ha venido proponiendo la entidad, a fin de resaltar el impacto ocasionado en la calidad del servicio brindado.

Por consiguiente, las actividades que se plantearán son pertinentes, porque intentan concientizar a la gestión administrativa y al personal docente a una evolución participativa, a raíz de que no solo con una estrategia se alcanzará la transformación de la Escuela Barrio La Cruz, sino que se requiere la empatía, la solidaridad, el respeto y la toma de conciencia.

La propuesta tiene como necesidad intervenir en la gestión directiva de la escuela, con el único propósito de optimizar el clima organizacional, tomando en cuenta factores como el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo, además, de apreciar la dualidad de las perspectivas entre los empleados y las interacciones con las condiciones físicas, sociales y culturales.

Es importante señalar que un manejo directivo eficaz requiere de un diseño y de la aplicación de actividades claras que posibiliten garantizar la estabilidad a nivel institucional, por lo que “cabe destacar que la gestión administrativa necesita estrategias que lideren la organización, esto ayuda en el logro de las metas, la dirección, la organización, el control y la planificación” (Meléndez y Delgado, 2020, como se citó en Tapia *et al.*, 2023, p. 7). Una gerencia bien orientada promueve la mejora continua.

Definitivamente, la propuesta de intervención pretende el desarrollo de estrategias, basadas en la optimización del ambiente de trabajo en la Escuela Barrio La Cruz, a partir de la creación de actividades que conlleva la participación del personal en general y la puesta en marcha del seguimiento para afianzar los procesos al interno de la entidad, ya que entre más reforzamiento se brinde, los resultados serán eficaces.

La utilidad de la propuesta radica en su capacidad para generar una transformación en el ámbito de la gestión administrativa, a partir de la puesta en marcha de actividades de mejoramiento y seguimiento orientadas a incentivar el clima organizacional. Por lo tanto, al involucrar a los miembros de la escuela, se fomentará un ambiente laboral más eficiente e interesado en el logro de objetivos institucionales.

Asociado a lo anterior, la intervención no solo facilita la ejecución de las metas, sino que mejora la calidad del servicio ofrecido, ya que intenta crear una concientización en cada persona que labora en la entidad en cuestión, para que se muestren más apegados con el ente y se interesen en trabajar los puntos débiles al interno de la misma.

El clima organizacional es un aspecto clave para mejorar un centro educativo y debe contar con motivación, sentido de identidad, cohesión grupal, trabajo en equipo y estilos de liderazgo para promover un ambiente armónico para el cambio y la innovación educativa. (Velarde *et al.*, 2023, p. 214-215)

Por tal motivo, la propuesta implica actividades significativas para cambiar prácticas administrativas en cuanto al clima organizacional y consolidar una gestión más humana y eficiente, con el propósito de hacer partícipes a los colaboradores de la institución, lo cual ayuda a que la entidad garantice a las personas estudiantes una instrucción más abierta y, por sobre todo, pacífica.

Gracias a la propuesta de intervención, la gestión directiva y las personas docentes serán beneficiadas, ya que podrán tener estrategias para optimizar el clima organizacional, tomando en consideración el reforzamiento del liderazgo, la motivación, el compromiso y la comunicación, además de favorecer el trabajo colaborativo.

Indudablemente, la propuesta ayuda a resolver la situación práctica de la mejora en el clima organizacional de la Escuela Barrio La Cruz. Por ello, en el ambiente de trabajo se impulsa como objetivo abordar las debilidades y potenciar las buenas prácticas arrojadas, para que el personal de la institución sienta disfrute al efectuar sus obligaciones y sea capaz de desarrollar habilidades.

A través de la intervención, se espera generar un conocimiento novedoso enfocado en el discernimiento del clima organizacional. Por lo tanto, los colaboradores de la escuela desarrollarán una conciencia más profunda acerca de la importancia de implementar en la jornada laboral los factores del liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo.

Finalmente, esta propuesta implica una oportunidad para incentivar el tejido humano y organizacional de la Escuela Barrio La Cruz. Por medio de las actividades, se intenta no solo optimizar el ambiente laboral, sino también forjar una cultura orientada en el respeto y la empatía para que se produzca un entorno armonioso y con miras al fortalecimiento de la entidad de enseñanza.

6.4 Objetivos

De acuerdo con la información obtenida en el análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, se han establecido los objetivos para el desarrollo de la propuesta de intervención. Los cuales surgen a través del reconocimiento de los agentes que intervienen en el entorno laboral.

En atención a ello, los objetivos que se presentan a continuación tratan de orientar las acciones estratégicas que posibilitan fortalecer la dinámica organizacional, mejorar las condiciones laborales y garantizar un ambiente más eficiente. Por ende, la propuesta busca atender las necesidades detectadas y fomentar un cambio positivo.

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar una propuesta de intervención para la optimización del clima organizacional desde la gestión administrativa respecto a los factores del liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo en la Escuela Barrio La Cruz, a fin del fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Definir un plan de trabajo para el fortalecimiento de los vínculos laborales en función del clima organizacional desde la gestión directiva, con la finalidad de la promoción de las relaciones de trabajo entre el personal administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz, así como la consolidación de un ambiente positivo.
- Establecer las actividades que faciliten la continuidad y el seguimiento de las buenas prácticas en cuanto a los factores como el liderazgo, la motivación, el compromiso y la comunicación, para que el personal de la Escuela Barrio La Cruz sienta disfrute en el cumplimiento de sus deberes profesionales.
- Implementar diferentes estrategias de mejora y seguimiento del trabajo colaborativo que permita la participación del personal que labora en el campo administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz, con el objetivo de la formación de un entorno caracterizado por el respeto mutuo y la empatía.

6.5 Marco Teórico

La siguiente propuesta se fundamenta en los constructos teóricos que posibilitan la perspicacia del objeto de estudio, así como el análisis de los principales hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación.

En atención a ello, es necesario para la propuesta que al interno del centro escolar los miembros del personal administrativo y docente tengan disposición de cooperar, ya que la participación de los mismos forja un soporte de transformación.

Para el desarrollo conceptual se emplearon diferentes fundamentos teóricos que le brindaron cimiento a la propuesta de intervención y sirve de guía para la apreciación de los resultados arrojados en los instrumentos.

A partir del marco teórico, se desglosa la base conceptual de los campos en los que las organizaciones escolares se desenvuelven y que influyen específicamente en la Escuela Barrio La Cruz, ubicada en Liberia, Guanacaste.

Por tal motivo, en el presente apartado se ahondará en temas particulares, cuya significación es trascendental en el plan que se trazará de seguido; estos contenidos se anotan de la siguiente manera:

- Educación.
- Administración de la educación.
- Gestión administrativa.
- Clima organizacional.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Compromiso.
- Comunicación.
- Trabajo colaborativo.
- Plan de trabajo.
- Estrategia de gestión.
- Actividades de seguimiento.

A continuación, se muestran algunas definiciones de cada uno, así como un análisis de la relevancia de estos dentro de la investigación y en el plan de intervención a desarrollar. Comprender con precisión los conceptos no solo permite delimitar el objeto, sino que hace posible establecer acciones para el bienestar de la escuela.

6.5.1 Educación

El sector educación de un país es el más determinante en relación con la presencia de oportunidades de éxito para sus ciudadanos. Es por ello que las autoridades educativas de las naciones, tanto las más desarrolladas como las que están en vías de crecimiento, respaldan una educación libre y de calidad para sus habitantes, con el fin de capacitar y afianzar una formación integral de todas las personas.

Por consiguiente, “la finalidad que se busca con el fomento de la educación, es el desarrollo creativo de toda persona para el desenvolvimiento de su personalidad” (Orrala, 2018, p. 5). Esto implica que la educación no debe restringirse a la transmisión de saberes, sino que debe edificarse en un ambiente donde se fomente la imaginación, el pensamiento crítico y la habilidad de innovar.

Hoy en día se debe abogar por una educación de calidad que garantice la formación integral de las personas estudiantes, procurando ese anhelado cambio social, ciudadanos con habilidades que los vuelva personas más competentes ante un mundo que requiere de seres humanos con destrezas para adaptarse a los nuevos cambios.

Siendo crucial entender que “la educación es un derecho básico de todos los niños, niñas y adolescentes, que les proporciona habilidades y conocimientos necesarios para desarrollarse como adultos y además les da herramientas para conocer y ejercer sus otros derechos” (*Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia*, s.f., párr. 1). Por ende, en los centros de enseñanza, la instrucción debe ser de calidad.

Indudablemente, garantizar una educación de calidad que cumpla con la formación integral de los alumnos no es tarea fácil, dado que cada comunidad presenta un contexto educativo diferente; por lo tanto, sus fortalezas y dificultades son distintas, lo que requiere de un diagnóstico general para comprender su dinámica organizacional.

6.5.2 Administración de la Educación

Cabe destacar que la administración de la educación se ha convertido en un factor importante para lograr la calidad en el servicio ofrecido; la complejidad de la sociedad que se vive en el hogar demanda una planificación estratégica y un uso racional de recursos que tienen las escuelas del país.

De modo que “la administración educativa se refiere al proceso de organización y dirección de los recursos humanos, materiales y financieros en una institución educativa, con el objetivo de lograr de manera eficiente y efectiva objetivos educativos establecidos” (Yépez y Castro, 2024, p. 353). En este sentido, una gestión idónea de las fuentes resulta vital para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que posibilita la optimización de los procedimientos.

Una administración escolar no solo intenta garantizar la provisión de infraestructura y materiales, sino que promueve un entorno laboral que facilita la innovación, el desarrollo integral de los profesionales que laboran en la entidad e insta a satisfacer la finalidad en común, la cual es dotar de habilidades a los estudiantados para que puedan adherirse con mayor facilidad al mundo.

6.5.3 Gestión Administrativa

En la actualidad, la gestión administrativa en los centros de enseñanza se encarga de consolidar actividades que permiten la operatividad funcional. Dicho proceso no solo se interesa en plantear una visión institucional y fomentar la reflexión, sino que considera la racionalización de los recursos humanos y materiales.

Para lograr éxito de una gestión administrativa en instituciones educativas se deben integrar procesos de gestión y educación de calidad, que aporten al mejoramiento de las personas y la sociedad, por lo que requiere que los pilares de la educación estén estrechamente vinculados a la vida de personas administradoras, docentes, madres, padres y alumnado. (Flores *et al.*, 2020, como se citó en Tapia *et al.*, 2023, p. 3)

El éxito de la gestión administrativa en las escuelas depende de la unión eficaz entre los procedimientos organizativos y los ejes que incentivan una educación de calidad; esta adhesión no solo busca la operatividad, sino que también forja el desarrollo de todos los miembros de la institución y la transformación positiva de la humanidad.

Asimismo, la dirección efectiva de una escuela exige un control racional y consciente de los recursos humanos y materiales, sustentado en una planificación estratégica. La cual permite implementar actividades que optimicen las relaciones de trabajo y establezcan las condiciones adecuadas para adquirir resultados de excelencia.

6.5.4 Clima Organizacional

Un agente que interviene en los centros de enseñanza es el clima organizacional, el cual hace referencia al bienestar psíquico, social y profesional que se genera dentro de la escuela; este es influenciado por las interacciones entre los miembros, así como los factores que promueven un enriquecimiento o retroceso en la calidad laboral.

Vilcanqui *et al.* (2022) expresan que el clima organizacional es la caracterización de forma individual del contexto social y laboral del cual es parte un individuo; es decir, son las impresiones conjuntas acerca de las actividades institucionales. Cuando un ambiente en el que se desenvuelve un profesional educativo es positivo, ello coadyuva a la salud mental, ya que el bienestar psicológico depende del grado de satisfacción del personal.

De modo que un clima organizacional positivo facilita la cooperación y el sentido de pertenencia hacia la entidad donde se ejercen funciones, pero si el ambiente es negativo, se desencadenan situaciones que debilitan la estabilidad de las interacciones y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

6.5.5 Motivación

Sin dudas, la motivación del personal en un centro educativo es clave para alcanzar los fines institucionales y la calidad del sistema. Por ello, tanto los administrativos como los profesionales en docencia ejercen un papel crucial en la edificación de un entorno propicio para la formación de los estudiantados.

Cabe destacar que, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. (Rivas y Perero, 2018, p. 179)

La motivación de los funcionarios de las escuelas no solo interviene en cuanto a la productividad individual, sino que repercute de forma directa en el contexto de trabajo, así como en el servicio ofrecido y el bienestar de la comunidad. Tal y como lo mencionan los autores citados, existe un vínculo entre la estimulación, la satisfacción e interacción, lo que refleja una organización comprometida con el logro de las metas.

Es importante considerar “la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción” (González, 2008, como se citó en Rivas y Perero, 2018, p. 182). Ello depende de cómo los agentes son percibidos en la sociedad para generar un rendimiento óptimo.

Asimismo, la motivación constituye un eje trascendental para la operatividad eficaz de la entidad y la consecución de las metas, debido a que su incidencia va más allá de la productividad de cada ser humano, lo que repercute en el clima organizacional y, por sobre todo, en la estabilidad de los miembros de la comunidad en general. Entre más incentivos se implementen en el ambiente de trabajo, los funcionarios cumplirán sus deberes con toda la entrega y vocación.

6.5.6 Liderazgo

Definitivamente, el liderazgo es uno de los puntos que incide en el ambiente laboral de un centro de enseñanza, ya que se refiere a un individuo que dirige el ente, actúa como propulsor y orientador del personal que se encuentra bajo su cargo, el cual tiene el objetivo de incentivar los lazos humanos, para que se aumente la productividad de cada colaborador y se sientan comprometidos con las metas conjuntas.

Villamil (2016) indica que el liderazgo se vincula con los individuos que han dejado su huella a lo largo de la historia de la educación costarricense; estos han sido agentes de cambio que implementaron actividades creativas con experiencias. Aunado a ello, un líder pretende hacer una transformación interna que impacte al resto de empleados; por ende, dirige la comunidad escolar en general, para garantizar una mejor calidad a nivel personal y profesional.

El liderazgo en un centro educativo no solo implica la capacidad de guiar, sino que pretende estimular y transformar. Un líder eficaz incentiva un ambiente laboral positivo que afianza los vínculos humanos e involucra a los colaboradores al alcance de las finalidades organizacionales y la mejora continua.

Cabe señalar que Casas (s.f) en su obra titulada *Para Nadar con los Tiburones* alude ocho lecciones que se deben tener presentes en el liderazgo de una institución. La primera de ellas es que el poder formal no equivale al real, ya que este debe ganarse a partir de acciones que incentivan un cambio. La segunda se refiere a que el poder es una sustancia volátil; es decir, lo que el todopoderoso otorga hoy puede quitar mañana. La tercera hace alusión a evitar la vanidad, debido a que ser un líder no implica ser el más perspicaz de la entidad. La cuarta infiere la necesidad de tener paciencia; una persona que labore para un ente debe esperar para obtener un ascenso, el cual debe irse dando gradualmente.

El señor Casas (s.f) en su obra indica como quinta lección expandir la base de apoyo lo más que se pueda, puesto que el crear alianzas hace posible un trabajo eficaz. La sexta destaca como punto central el reflexionar las acciones que se están haciendo a lo largo de la jornada laboral. La séptima máxima refleja que ningún colaborador es indispensable para la entidad, debido a que por más que los gerentes lo expresen de esa forma, cuando se despiden a trabajadores, otros lo reemplazan sin considerar el pasado. La última enseñanza es el no confiar en nadie, puesto que los amigos que se tienen hoy, no se sabe si seguirán siéndolo mañana; lo dicho sucede con los colegas.

Las enseñanzas del autor Casas exponen que el liderazgo efectivo no se constituye solamente en el poder conferido a través de un cargo, sino en la capacidad de generar los cambios positivos y conservar la integridad profesional en medio de las dinámicas que van aconteciendo a lo extenso de la vida.

6.5.7 Compromiso

Sin dudas, el compromiso de los funcionarios en una escuela es un eje crucial para la operatividad; va más allá del cumplimiento de los deberes al interno de la organización, ya que busca un desarrollo integral de la población. Esto tiene como fin adquirir un sentido de pertenencia hacia la entidad, lo que origina mayor rendimiento de los colaboradores en cuanto a sus obligaciones profesionales.

Por lo tanto, el compromiso: “... se refiere a la satisfacción con la que se realiza una tarea, manteniendo un equilibrio entre aspectos físicos, emocionales y mentales ...” (Mamani, 2024, p. 1523). Desde esta perspectiva, el compromiso de los empleados no solo se limita a la puesta en marcha de sus deberes, sino que implica una actuación de manera reflexiva por parte del personal de la organización de enseñanza.

Asimismo, el compromiso del personal en un centro educativo es una necesidad de suma trascendencia para alcanzar un entorno de armonía. En atención a ello, no basta con llevar a cabo los deberes; es vital que cada trabajador sienta una responsabilidad y relación con la misión institucional a fin de que se desenvuelva en la sociedad a partir de actos que afianzan la seguridad y cooperación.

6.5.8 Comunicación

Cabe destacar que la comunicación entre el personal de una escuela es clave para la operatividad de un centro educativo, debido a que permite el intercambio de saberes; por ello, se incentiva el trabajo de la organización y se fomenta un espíritu de armonía, lo que beneficia a la comunidad educativa en general a sentirse cómodos con el ejercicio de sus funciones profesionales.

La comunicación institucional se entiende como la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las interrelaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende. (Cornelissen, 2008, como se citó en Zamora, 2022, p. 9)

Cuando el personal administrativo y docente se comunica de manera abierta y, por sobre todo, respetuosa, el clima organizacional de la escuela se ve favorecido en cuanto a la toma de decisiones, se disminuyen los inconvenientes y se enriquece la calidad escolar. En atención a ello, fomentar una cultura de interacción sólida no solo contribuye al personal, sino que implica el desarrollo de los funcionarios.

6.5.9 Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo entre el personal administrativo y docente de una escuela es importante para la buena operatividad, debido a que mejora la gestión, promueve un clima escolar positivo, optimiza la toma de decisiones, facilita la resolución de problemas e insta a la cohesión institucional. Todo ello hace posible que la interacción de los colaboradores se incentive y garantice la eficacia de la entidad.

A nivel institucional, la cooperación de los diferentes miembros de una escuela es vital para lograr metas, “por ello, el trabajo colaborativo implica trabajar juntos para resolver un problema o resolver tarea, teniendo un objetivo común y asegurando que se refuerzan acciones no solo individuales sino grupales, generando la participación equitativa” (Quispe, Sebrían y Yaranga, 2023, p. 1424). Esta forma de organización vigoriza el sentido colectivo.

6.5.10 Plan de Trabajo

En los procesos de gestión, se necesita el apoyo de instrumentos que coadyuven en la organización de los datos importantes, en relación con las metas establecidas para el cumplimiento del fin determinado. De esta forma, se proponen tiempos, se reparten tareas, se ordenan procedimientos y otros aspectos que intervienen en la toma de decisiones, así como en la colaboración de los miembros de la institución.

Un plan de trabajo divide las grandes tareas en partes más pequeñas y manejables y asigna a una persona como responsable de cada parte. Un plan de trabajo incluye un calendario y el orden en que deben realizarse las tareas. Esto garantiza que las actividades se espacien de forma realista para evitar problemas de cumplimiento de los plazos... (*Pathfinder International*, 2015, p. 1)

Por ende, el plan de trabajo es significativo para las instituciones escolares, porque engloba un conjunto de acciones requeridas para abarcar el cumplimiento de los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo. Ante tal circunstancia, la entidad podrá llevar un control estructurado de los actos que se realizan tanto al interno como externo del centro de enseñanza, lo que promueve un mayor equilibrio de la planificación de acciones que se pretenden implementar.

En síntesis, un plan de trabajo viene a cooperar con el ordenamiento de los deberes y las obligaciones que deben llevarse a cabo para la operatividad eficaz del plantel escolar, ya que posibilita estructurar las acciones de forma estratégica, asignar responsabilidades y fijar lapsos razonables. Esta planificación no solo posibilita una optimización del clima que se vive en la entidad, sino que favorece el seguimiento y valoración de los procedimientos que necesitan reforzarse o mejorarse.

6.5.11 Estrategia de Gestión

Una estrategia de gestión es clave para consolidar un equipo laboral comprometido con las metas institucionales, lo que repercute en la productividad de los funcionarios y el logro de una formación de calidad. También, posibilita una repartición de las obligaciones; a partir de ello, se promueve la comunicación y se forjan condiciones aptas para que todos los colaboradores desarrollen su ejercicio profesional con motivación y entrega.

En el contexto educacional, la creación y puesta en marcha de actividades es vital para impulsar a los empleados, razón por la cual el concepto en estudio es “... el reflejo de la estrategia competitiva de una empresa para promover la capacidad dinámica de ésta y crear y transferir conocimiento a fin de ofrecer un valor superior y satisfacer las expectativas cambiantes de sus clientes” (Yang, s.f., p. 125). Diseñar acciones no solo insta el desarrollo de los profesionales, sino que genera un ambiente laboral dinámico.

Asociado a lo anterior, una estrategia de gestión bien diseñada es un elemento de suma relevancia para la creatividad y mejora continua; ello permite que el centro escolar se anticipe a los intereses y demandas de la colectividad. Por ende, el personal no solo ejecuta responsabilidades operativas, sino que se convierte en un agente en los procedimientos de innovación y toma de decisiones.

6.5.12 Actividades de Seguimiento

Cabe destacar que las actividades de seguimiento desempeñan un rol trascendental en la mejora de las interacciones sociales entre el personal administrativo y docente de la institución escolar. Gracias a este, se garantiza la comunicación interna, debido a que hace posible la identificación de inconvenientes, a fin de que se puedan resolver a tiempo.

En sentido general, “el seguimiento de la enseñanza constituye, no sólo una forma de retroalimentación sino de verificación del desarrollo de objetivos pedagógicos, gestión de los posibles establecimientos educativos y el logro de metas y objetivos delineados en lo planificado ...” (Rebaza, 2024, p. 121). Por tanto, se fomenta la mejora continua.

Por ende, las acciones orientadas al seguimiento de los profesionales implican un avance en el clima organizacional, puesto que se genera un sentido de corresponsabilidad, respeto mutuo y adhesión hacia el centro de enseñanza. Todo esto repercute positivamente en el personal, el cual requiere de un entorno que genere confianza, armonía y proactividad.

6.6 Propuesta de Gestión Educativa

6.6.1 Desarrollo de la Propuesta

Con respecto a la pesquisa realizada, surge el siguiente plan de intervención con el fin de reforzar los aspectos positivos y mejorar los puntos negativos del clima laboral de la Escuela Barrio La Cruz. Dicha propuesta busca subsanar las debilidades encontradas por medio del alcance de los objetivos específicos planteados:

1. Describir el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.
2. Determinar los factores que inciden en el clima organizacional desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.
3. Proponer estrategias que incentiven las relaciones laborales desde la gestión administrativa en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

En relación con los tres objetivos antes señalados, se obtienen distintos factores de suma relevancia que deben incentivar las buenas prácticas, como lo son el liderazgo, la motivación, el compromiso y la comunicación. Además, es necesario mejorar el trabajo de forma colaborativa que implementa el personal dentro de la institución, con el fin de que se genere un entorno laboral donde prevalezca la armonía.

La propuesta tiene la intención de que el personal administrativo de la Escuela Barrio La Cruz obtenga un mayor dominio de las estrategias de gestión que se pueden aplicar en la organización de enseñanza para optimizar el ambiente de trabajo. Por ende, actúa como mecanismo coadyuvante en la minimización de conflictos entre los miembros de la entidad y la interacción social basada en el respeto mutuo y la empatía.

Además, la idea es llevar a cabo un proceso eficaz que venga a llenar los vacíos en cuanto al trabajo colaborativo que se lleva a cabo en la escuela en cuestión. Esto implica el reconocimiento de las debilidades en la coordinación entre los miembros de la institución, para tratar de fomentar espacios de diálogo y constituir mecanismos para la planificación u operatividad de los deberes.

Por consiguiente, la edificación ordenada de cada proceso por parte de las personas involucradas llevará al progreso del mismo y conseguirá cambiar la dualidad en cuanto a la percepción que poseen los miembros de la organización educativa acerca de la influencia del ambiente. Esta transformación posibilitará que el entorno sea apreciado no solo como un lugar que condiciona las interacciones, sino como un impulsor de la mejora continua.

6.6.2 Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta

Este plan de intervención se basa en el cumplimiento de tres objetivos específicos; de cada uno se elaborará un taller con acciones para reforzar aspectos positivos, mejorar los negativos respecto a la interacción y brindar estrategias que se basan en el seguimiento.

A continuación, se realiza una descripción de cada plan de acción, el cual toma en cuenta el objetivo específico, así como los objetivos del taller, los contenidos, la duración, las actividades por desarrollar, los responsables, los participantes, los indicadores de logro, las metas, los recursos y las estrategias de evaluación.

Cuadro 6*Estrategia 1: Taller del Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa*

Objetivo específico 1	Definir un plan de trabajo para el fortalecimiento de los vínculos laborales en función del clima organizacional desde la gestión directiva, con la finalidad de la promoción de las relaciones de trabajo entre el personal administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz, así como la consolidación de un ambiente positivo.
Objetivos del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Robustecer las interacciones laborales. • Afianzar el clima organizacional positivo. • Establecer mecanismos de participación activa.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de las interacciones sociales al interno del centro educativo. • Técnicas efectivas para obtener un clima organizacional positivo.
Duración	El tiempo aproximado para las actividades de inicio, desarrollo y cierre son tres horas de forma presencial, que se fracciona en dos sesiones dependiendo de la disponibilidad horaria de la escuela. Mientras que el lapso, para las estrategias orientadas hacia el seguimiento va a depender de factores que intervienen en el centro escolar.
Actividades	<p><u>Inicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En primera instancia, se va a implementar un juego que se llama ‘‘encontrando el talento oculto’’, este se basa en realizar parejas al azar, cuando estén conformadas lo que prosigue es que cada pareja conversará de todas las cualidades que detentan. • Una vez culminado la etapa anterior, lo que continua es que cada pareja presentará a su compañero(a) ante el resto de los participantes por medio de la imitación de gestos, tonos o frases comunes.

Desarrollo:

- Posteriormente, se organizará a los participantes en un círculo, cada miembro resaltará una fortaleza del sujeto que se encuentre a la par.
- Luego, la persona a cargo del taller manifestará una muy breve reflexión de los aspectos a tomar en cuenta para que la organización escolar afiance su operatividad.
- Seguido de ello, a cada participante se le brindará una hoja bond y un lapicero para que el personal elabore un dibujo o escriba que representa el valor de la unión del equipo para su vida profesional.
- Se brinda al personal un refrigerio (bocadillos y fresco).
- A continuación, el personal administrativo y docente de la escuela disfrutará de una sesión de mindfulness, para esta se implementará el siguiente link:
<https://www.youtube.com/watch?v=NgmrVI5H5JE>
- Luego, a cada miembro se le brindará un trozo de papel para que escriba un reconocimiento a un colega (puede ser anónimo o firmado) y lo depositará en un sobre que la persona encargada del taller tendrá, esta va a tener el placer de entregarlo a cada funcionario.

Cierre:

- Por último, de forma oral la encargada del taller acotará una frase para iniciar un cuento sobre la importancia del clima organizacional, esta le cederá el paso al colega de a la par y así sucesivamente hasta que participen todos, por ello, a partir de la historia se promueve una reflexión.

Seguimiento:

- Establecer comités para que incentiven actividades.
 - Comunicar las fechas de los eventos con antelación.
 - Solicitar al MEP especialistas que impartan charlas.
-

Responsables	Se requiere de un facilitador, de preferencia que sea ajeno a la Escuela Barrio La Cruz.
Participantes	El personal administrativo y los docentes de grado de la Escuela Barrio La Cruz.
Indicadores de logro	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción laboral. • Participación de los colaboradores del centro escolar.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional más armónico • Mayor cohesión entre el personal directivo y docente.
Recursos	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona encargada de aplicar el taller. • Personal administrativo y docente de la institución. • Expertos en el clima organizacional. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja bond y lapicero. • Parlante. • Trozo de papel. • Sobre de papel blanco. <p><u>Financieros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra del refrigerio.
Estrategia de evaluación	<p>La técnica de evaluación del taller se implementará al terminar el mismo, por medio de la oralidad. La encargada va a efectuar distintas preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué fue lo que más les llamó la atención del taller? • ¿Qué aprendieron hoy que les gustaría aplicarlo en su ejercicio profesional? • ¿Cómo se sintieron en el taller? • ¿Qué aspectos del taller podrían mejorarse? • ¿Cuál fue el mayor desafío para ustedes el día de hoy? • ¿Qué descubrieron sobre ustedes durante el taller? • ¿Sienten que el espacio compartido ayudo a incentivar la conexión con los miembros de la entidad?

Cuadro 7

Estrategia 2: Taller de la Continuidad y Seguimiento de las Buenas Prácticas en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa

Objetivo específico 2	Establecer las actividades que faciliten la continuidad y el seguimiento de las buenas prácticas en cuanto a factores como el liderazgo, la motivación, el compromiso y la comunicación, para que el personal de la Escuela Barrio La Cruz sienta disfrute en el cumplimiento de sus deberes profesionales.
Objetivos del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Dar firmeza al liderazgo en la institución escolar. • Seguir desarrollando la motivación. • Mantener el curso del compromiso al interno del ente. • Brindar continuidad a las habilidades comunicativas.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo como aspecto relevante del clima laboral. • Importancia de la motivación como factor. • Avanzar con responsabilidad a partir del compromiso. • Comunicación como enfoque trascendental del proceso.
Duración	La duración estimada para las actividades de inicio, desarrollo y cierre es de tres horas de manera presencial, distribuidas en dos sesiones, las cuales dependerán de la flexibilidad horaria de la institución escolar. Asimismo, el tiempo para la implementación de las estrategias de seguimiento variará en función de agentes específicos que inciden en la escuela.
Actividades	<p><u>Inicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeramente, la persona encargada del taller realizará dos grupos con la misma cantidad de participantes y les pegará en la frente a cada sujeto una letra, la cual será distinta a cada miembro. El grupo se reunirá e ingeniará un método para adivinar la palabra que se forma al usar las letras, después de ello pasarán al medio del aula y se ordenarán conforme la palabra. Los vocablos a armar son tolerancia, empatía, asertividad, escucha u otras.

Desarrollo:

- Se reparte una hoja bond y un lápiz por participante. Los miembros de la entidad escribirán circunstancias que los impactaron y que desean superar. Luego, lo doblarán y decidirán si lo queman con ayuda de una candela o si lo guardarán para el futuro. Si lo conservan, deberán de abrirlo en un tiempo de un año a dos, luego reflexionarán si aprendieron de la etapa donde lo hicieron.
- Una vez cumplida la etapa anterior, se abrirá un espacio para que los participantes de forma voluntaria compartan cómo se sintieron o qué aprendieron de llevar a cabo la actividad y la persona encargada del taller manifestará que en una escuela es importante el vínculo del grupo y la capacidad de comunicar los pensares.
- Se otorga al personal un refrigerio (galleta con fresco).
- Después, se efectuará una sesión de yoga por medio de la visualización de un video que se encuentra en el link: <https://www.youtube.com/watch?v=vd1j1nqHhuY>
- Posteriormente, se abrirá un espacio para el diálogo de los aspectos que los participantes quieran retomar de la interacción con los colegas.
- La persona encargada del taller explicará que los nexos sociales son como una planta, la cual necesita cuidados para crecer, por ende, un buen ambiente laboral requiere pequeñas acciones cotidianas que lo nutran.

Cierre:

- Finalmente, cada equipo debe construir la torre más alta con tan solo hojas bond y cinta, el método que empleen varía según el ingenio de los participantes. Cuando los sujetos consideren que su torre es extensa, expresarán de forma oral la palabra “fin”, después de ello, la torre debe mantenerse en pie al menos 3 minutos.
-

Seguimiento:

- El personal directivo incentive reuniones de integración.
- Establecer diferentes medios de comunicación que sean factibles para la sana interrelación.
- Pedir al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes la aplicación de charlas sobre la importancia de tener un clima organizacional positivo.
- Crear un festival de armonía entre el personal, donde se pueda generar actividades de sana convivencia.

Responsables Se necesita una persona facilitadora que puede ser la directora o algún miembro del Comité Convivir de la Escuela Barrio La Cruz.

Participantes El personal administrativo y los docentes de grado de la Escuela Barrio La Cruz.

Indicadores de logro

- Participación activa en dinámicas grupales.
- Expresión de pensamientos.
- Reconocimiento de la importancia del clima laboral.
- Demostración de habilidades comunicativas.
- Nivel de compromiso con la institución escolar.
- Grado de liderazgo y motivación de las acciones.

Metas

- Estimular el liderazgo positivo y compromiso grupal.
- Desarrollar habilidades comunicativas.
- Promover un entorno laboral saludable y armonioso.

RecursosHumanos:

- Persona encargada de aplicar el taller.
- Personal administrativo y docente de la institución.
- Especialistas en el clima organizacional.

Materiales:

- Letras y cintas.
- Hoja bond y lápiz.
- Pantalla.

	<u>Financieros:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Compra del refrigerio.
Estrategia de evaluación	<p>Durante el taller, la persona a cargo toma nota mental sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa. • Iniciativa en cuanto al liderazgo y colaboración. • Escucha y respeto. • Actitudes positivas y disposiciones.

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Cuadro 8

Estrategia 3: Taller de la Mejora y Seguimiento del Trabajo Colaborativo en el Clima Organizacional desde la Gestión Administrativa

Objetivo específico 3	Implementar diferentes estrategias de mejora y seguimiento del trabajo colaborativo que permita la participación del personal que labora en el campo administrativo y docente de la Escuela Barrio La Cruz, con el objetivo de la formación de un entorno caracterizado por el respeto mutuo y la empatía.
Objetivos del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la participación activa del personal directivo y docente en estrategias de trabajo colaborativo. • Diseñar varios mecanismos de seguimiento y mejora continua del trabajo colaborativo.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del trabajo colaborativo para la entidad de instrucción. • Trabajo colaborativo como factor que interviene en el clima organizacional.
Duración	El tiempo destinado para las actividades de inicio, desarrollo y cierre es de tres horas de forma presencial, distribuidas en dos sesiones, las cuales dependerán del horario de la institución. Además, el lapso para aplicar las estrategias de seguimiento varía conforme los factores que intervienen en la escuela.

ActividadesInicio:

- La persona encargada del taller pegará en la pizarra una imagen de un burro sin cola. Seguidamente, la instructora formará dos equipos y otorgará una cola con números del 1 al 14 a los integrantes, cada grupo tendrá la posibilidad de pasar al frente, la encargada tapaná los ojos con un antifaz y le dará dos vueltas, el participante tratará de pegar la colita lo más cercana al burro, mientras sus compañeros lo guiarán oralmente, así sucesivamente hasta culminar con los miembros de los equipos. La facilitadora escribirá en la pizarra el nombre de cada miembro con el número de cola y calculará con una regla la distancia de la cola al burro.

Desarrollo:

- La persona encargada brindará papelitos decorados a los sujetos con el propósito de que escriban acciones que los otros han hecho por ellos y que la han hecho sentir feliz. Para el ejercicio se utilizará la frase: "me sentí bien cuando ..."
 - Seguidamente, la persona a cargo abrirá un espacio de diálogo, en este los miembros comentarán sus errores a nivel del trabajo colaborativo, mientras el restante lo escuchará atentamente y mencionará la relevancia de aprender de los errores.
 - Después, la persona facilitadora relatará un conflicto de una institución escolar que tiene problemas de trabajo en equipo, por lo que en los grupos confeccionados en la actividad inicial se reunirán y entre ellos indicarán las estrategias de solución que crean oportunas. Una vez cumplido lo anterior, a partir de una plenaria cada grupo destacará las alternativas que valoraron eficaces para solventar el problema institucional.
-

-
- Por consiguiente, se confeccionarán nuevos grupos de trabajo, en los cuales los miembros deben confeccionar en una cartulina con marcadores un plan de acción que se oriente en acciones para mejorar la convivencia de los funcionarios en la Escuela Barrio La Cruz.

Cierre:

- Como actividad final, se van a crear nuevos equipos de trabajo para una competencia de zumba, los miembros de los grupos deberán seguir todas las indicaciones del video, gana quien en conjunto con su equipo cumpla el mayor tiempo bailando y armonizando con sus colegas. El video que se empleará se adjunta a continuación: <https://www.youtube.com/watch?v=un9inxYgTTA>
- Por último, se compartirá un refrigerio (arroz con pollo, tortillas y fresco).

Seguimiento:

- La administración del centro educativo solicite al MEP expertos en el área de convivencia.
- La Escuela Barrio La Cruz pida a la Municipalidad local la cooperación a partir de charlas y capacitaciones ya sea de forma presencial o virtual por parte de expertos para el manejo de las interacciones sociales.
- Aprovechar a las universidades públicas o privadas en cuanto a la solicitud de los estudiantes de las carreras de psicología, docencia, salud ocupacional, derecho u otras para que se apersonen a las escuelas y realicen talleres, charlas o cualquier otra actividad enfocada en que el personal pueda gozar de una sana convivencia.

Responsables

Se requiere una persona facilitadora, de preferencia que sea externa a la Escuela Barrio La Cruz o cualquier miembro de la institución escolar.

Participantes	El personal administrativo y los educadores de grado de la Escuela Barrio La Cruz.
Indicadores de logro	<ul style="list-style-type: none"> • Participación colaborativa en las acciones propuestas. • Identificación de estrategias de mejora. • Reconocimiento de las actividades reflexivas.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo colaborativo. • Identificar problemáticas vinculadas con la convivencia. • Diseñar colectivamente un plan de acción. • Establecer vínculos con instituciones externas.
Recursos	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona encargada de aplicar el taller. • Personal administrativo y docente de la institución. • Expertos en el trabajo colaborativo. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pizarra. • Imagen de un burro y las colas. • Antifaz. • Regla. • Papelitos decorados. • Lápiz. • Cartulina. • Marcadores. • Pantalla. <p><u>Financieros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de refrigerio.
Estrategia de evaluación	Por medio del semáforo se les preguntará a los participantes la percepción respecto a las actividades del taller, cada color indicará el nivel de satisfacción; el verde simboliza que mucho les gusto, el amarillo refleja que hay aspectos por mejorar y el rojo denota que las acciones no fueron útiles. (Ver anexo 10).

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

6.6.3 Viabilidad de la Propuesta

Cabe destacar que las acciones propuestas son viables porque para su ejecución se necesitan solo los materiales descritos en los talleres y la participación del personal que labora en la parte administrativa y docencia. Por ende, es crucial el nivel de compromiso de la persona directora, ya que es quien dirige y se apersona en todo el proceso con el fin de garantizar el desarrollo de las potencialidades de su equipo de trabajo a cargo. Es relevante manifestar que se pretende convertir las acciones planteadas en oportunidades de mejora del clima organizacional.

6.6.4 Evaluación de la Propuesta

En definitiva, la propuesta de intervención se evalúa por medio de tres diferentes instrumentos; el primer taller se valora con preguntas efectuadas oralmente, el segundo se estima con la nota mental que toma en cuenta varios indicadores y el último se aprecia a partir del color de los semáforos, ya que cada pigmento simboliza la percepción acerca de las actividades implementadas por la persona facilitadora.

Asimismo, las actividades de evaluación tienen como objetivo valorar la propuesta de intervención que busca cooperar y orientar a la gestión administrativa en su labor, con mayor énfasis a las funciones vinculadas con el clima organizacional del centro educativo. Dicha información concedida por los participantes será confidencial, únicamente para los efectos de esta investigación.

6.7 Referencias de la Propuesta

- Casas, K. (s.f.). Para Nadar con los Tiburones: Sobre el Liderazgo Político y sus peligros. *WordPress*. <https://yayocurioso.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/10/para-nadar-con-los-tiburones.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (s.f.). *Educación y aprendizaje*. <https://www.unicef.org/mexico/educaci%C3%B3n-y-aprendizaje>
- López, S., Montano., V y Martínez, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-17. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>
- Mamani, J. (2024). Percepciones sobre el compromiso laboral que tienen los docentes de zonas rurales. *Revista de Climatología*, 24, 1523-1529. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/03/Articulo-RCLIMCS24_0164-Joana-Mamani.pdf
- Montano, V., Vitoria, N., Martínez, J y Vargas, V. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, XII(2), 95-122. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/10101/12286>
- Orrala, A. (2018). El rol de la educación en la sociedad actual. *Sinergias Educativas*, 3(1), 1-11. <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/382/3821585002/3821585002.pdf>
- Pathfinder International. (2015). *Directo al Grano: Planificación del Trabajo*. https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2015/09/Straight-to-Point_Workplanning-ES.pdf

- Quispe, K., Sebrían, A y Yaranga, L. (2023). El trabajo colaborativo en la educación. *Horizontes*, 7(29), 1423-1437. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v7n29/a28-1423-1437.pdf>
- Rebaza, L. (2024). Seguimiento de la enseñanza y evaluación formativa en docentes de educación primaria en Perú. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, X(18), 118-132. <https://ve.scielo.org/pdf/crihct/v10n18/2542-3029-crihct-10-18-118.pdf>
- Rivas, H y Perero, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo*, 3(7), 177-192. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Tapia, M., Torres, E., Torres, E y Llatas, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 1-11. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/49904/54163>
- Velarde, A., Escalante, A., Valdivia, F y Saavedra, D. (2023). Clima Laboral y su Influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VIII(1), 211-225. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8s1/2542-3088-raiko-8-s1-211.pdf>
- Vilcanqui, N., Choque, G., Vilcanqui, B y Vilcanqui, Q. (2022). Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes*, 6(22), 213-226. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v6n22/a19-213-226.pdf>

- Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705007.pdf>
- Yang, J. (s.f.). *La Estrategia de Gestión del Conocimiento y su efecto en el Crecimiento Corporativo*. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01014.pdf>
- Yépez, G y Castro, K. (2024). La administración en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Unidad Educativa Daniel López, Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 352-362. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734745.pdf>
- Zamora, F. (2022). Incidencia de la Gestión de los Procesos de Comunicación Institucional, Toma de desiciones y los Incentivos en el Desempeño del Personal Docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. *Revista Gestión de la Educación*, 8(1), 1-28. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/download/51771/51826/217503>

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 236-254. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570962992018/>
- Ángel, S y Perozo, E. (2022). Clima organizacional convivencia escolar y desempeño profesional: Triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 109-128. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/127>
- Alvarado, N., López, Y., Unda, A & Mora, M. (2022). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-2), 75-92. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1137/1169
- Álvarez, C y San Fabián, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de la Antropología*, 28(1), 1-12. https://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.pdf
- Benavides, M y Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118-124. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- Campuzano, N & Caiche, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>

Centro de Integración Juvenil. (s.f.). *Manual de Técnicas y Dinámicas Grupales Volumen II.*

<http://www.intranet.cij.gob.mx/Archivos/Pdf/MaterialDidacticoPreventivo/MANUALD ETECNICASYDINAMICASGRUPALES.pdf>

Charres, H., Villalaz, J y Martínez, J. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para

las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. *Revista FAECO*

Sapiens, 1(1), 18-35.

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/575/482

Chaves, V y Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Revista*

de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 3(2), 1-11.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5757749>

Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el

sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

<https://www.redalyc.org/journal/4498/449856234001/>

Coral, D. (2016). *Guía para hacer una revisión bibliográfica* [infografía].

<https://ipl.unbosque.edu.co/wp-content/uploads/09-Guia-Revisio%CC%81n-bibliografica.pdf>

Cordero, L. (2021). *Análisis de elementos relacionados con el clima organizacional de la*

Escuela Pilar Jiménez Solís [TFIA de Maestría, Universidad de Costa Rica].

Repositorio Kérwá.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86429/TFIA%20Livia%20Gamma%20Cordero%20fecha%208%20de%20setiembre%20FIRMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cruz, M y Álvarez, A. (2020). Clima organizacional y el programa escuela de tiempo completo. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 13(33), 1-32. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/328/296>
- Dávalos, Y., Ccahuata, J, Dueñas, E y Ribera, R. (2022). La gestión del personal y su relación con el compromiso docente: en las instituciones educativas secundarias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1-16. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3763/5687>
- Delgado, D. (2014). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/17841/17393>
- Dupuis, A. (25 de octubre de 2020). *Qué es y cómo hacer una entrevista semiestructurada*. Técnicas de Investigación. <https://tecnicasdeinvestigacion.com/entrevista-semiestructurada/>
- Escuela Barrio La Cruz. (2024). *Informe: Plan Institucional*.
- Garrido, M. (2009). La importancia de la educación. *Innovación y Experiencias Educativas*, (16), 1-8. https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_16/MARIA%20CONCEPCION_ALCANTARA_1.pdf

- González, H., Gil, P., Caminero, G., Díaz, L y Ariza, M. (2021). Teoría de la Educación. En autoedición, *Fundamentos Teóricos e Históricos de la Educación* (p. 45-58). Síntesis S.A. <https://dmc2vm44yioo9.cloudfront.net/b81c4c88-69ce-4458-b490-91d1bc1c48fc.pdf>
- Jiménez, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional* [Investigación Doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9173755.pdf>
- Jiménez, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo*, 1(10), 27-46. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8179025.pdf>
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Artículos Arbitrados*, 11(39), 595-604. <http://ve.scielo.org/pdf/edu/v11n39/art03.pdf>
- Lifeder. (11 de enero de 2024). *Observación no participante*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/observacion-no-participante/>
- López, M y Mendoza, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 88-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>
- López, S., Montano., V y Martínez, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-17. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>
- Mapcarta. (s.f.). [Barrio La Cruz, Liberia, Guanacaste]. Recuperado el 06 de setiembre de 2024 de https://mapcarta.com/es/s/barrio_la_cruz_liberia_guanacaste

- Marcías, E & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-563. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/>
- Morales, A y Álvarez, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo*, 10(2), 81-86. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8625447.pdf>
- Mora, T., Gómez, K., Beita, C y Elizondo, E. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Revista Gestión de la Educación*, 3(1), 23-53. <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13103/10630-15479-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, C., Cegarra, O., Vergara, H y Matos, Y. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316-339. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/39/36
- Parejo, N., Orellana, E y Orellana, C. (2018). Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia. *Revista Oratores*, (9), 1-22. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/328/3281312003/index.html>
- Quesada, E., Montano, V y Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-29. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24n2/1409-4258-ree-24-02-317.pdf>

- Quispe, O., Sánchez, R., Saavedra, E., Rosales, E y García, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
<https://www.redalyc.org/journal/1800/180065571009/>
- Rodríguez, D y Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
<https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/>
- Rodríguez, J., Parada, A y Pimienta, D. (2021). *Estrategias de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional en tres instituciones educativas de la Guajira* [TFIA de Maestría, Universidad de la Sabana]. Repositorio Intellectum.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/50103/Tesis%20Arregoces.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, K., Pistillo, P y Fernández, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapientia Organizacional*, 5(9), 159-172.
<https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570008/>
- Rodríguez, S., Intriago, D., Morán, A & Córdova, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Rojas, H. (2021). *Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, sede de Occidente, recinto de San Ramón: Propuesta de un modelo para su implementación* [TFIA de Maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kérwá.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/83166/Informe%20TFIA%20HAR%20FINAL%20MPTO%2005042021%20FINAL%20%281%29.pdf?sequence>

- Ruiz, E., Gómez, J y Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(26), 1-16. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v13n26/2007-7467-ride-13-26-e039.pdf>
- Sabas, J y Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, VI(1), 665-673. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10075200.pdf>
- Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>
- Salmon, M., Caimary, I y Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3), 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>
- Sampieri, R. (2006). Enfoque cualitativo y cuantitativo según Hernández Sampieri. *WordPress*. <https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/>
- Sánchez, E. (2022). *Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones*. Monografía como opción de grado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/47685/eosolartes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez, H., Facundo, F., Medina, D y Sidani, S. (2023). Importancia del estudio piloto en un proyecto de intervención. *Revista Index de Enfermería*, 32(1), párr. 1-25.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962023000100015
- Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, V y Tranqueño, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-558.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613005/29069613005.pdf>
- Suárez, N y Telles, F. (2024). Validez de contenido por Juicio de Expertos: Integración Cuantitativa y Cualitativa en la Construcción de Instrumentos de Mediación. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 17(2), 1-19.
<https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/download/46238/41929/131290>
- Suazo, E y Núñez, C. (2021). Implementación del diálogo pedagógico como estrategia metodológica que contribuye al desarrollo del pensamiento reflexivo en la formación inicial docente. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 18(36), 42-54.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8078195.pdf>
- Tapia, M., Torres, E., Torres, E y Llatas, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 1-11.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/49904/54163>
- Universidad de Costa Rica. (2024). *Informe de la Cátedra de la Maestría Profesional en la Administración Educativa: Consentimiento Informado para el TFIA.*

Universidad de Costa Rica y Consejo Universitario. (2000, 22 de junio). *Reglamento Ético Científico de la Universidad de Costa Rica para las investigaciones en las que participan seres humanos*. La Gaceta Universitaria 6-2000. https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/etico_cientifico.pdf

Universidad Estatal a Distancia, Escuela Ciencias de la Educación y Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes. (2019). *Informe de proyecto de investigación: Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo*. https://www.colypro.com/wp-content/uploads/2021/10/Informe_gestion_indicadores_administrativa_y_curricular_de_centros_educativos.pdf

Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Villegas, P y Escobedo, J. (2020). Clima institucional y gestión administrativa en colegios con jornada escolar completa, Rodríguez de Mendoza, Perú. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(3), 54-59. <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/648/797>

Vitoria, S y Calderón, L. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 1-30. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v22n3/1409-4258-ree-22-03-198.pdf>

CAPÍTULO VIII. ANEXOS

Anexo 1

Mapa del Barrio La Cruz.



Nota: Mapcarta, s.f.

Anexo 2

Fotografías de la comunidad de Barrio La Cruz.



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Anexo 3

Fotografía de las ruinas de la antigua Escuela Barrio La Cruz.



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Anexo 4

Fotografía de la fachada actual de la Escuela Barrio La Cruz.



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Anexo 5

Fotografías del edificio actual de la Escuela Barrio La Cruz.



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Anexo 6*Entrevista semiestructurada al personal administrativo.*

Universidad de Costa Rica.

Sistema de Estudios de Posgrado.

Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación.

Maestría Profesional en Administración Educativa.

Análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz perteneciente al Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

Entrevista dirigida al personal administrativo.

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo. Lo anterior, como parte de un Trabajo Final de Investigación Aplicada para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Por favor, indique si está de acuerdo o no en participar. En caso afirmativo, se le solicita su colaboración para responder a cada interrogante de manera amplia y precisa. Asimismo, se requiere contar con su visto bueno para grabar la entrevista y luego transcribir la información necesaria, por medio del seno de la confidencialidad. Es decir, la información suministrada será utilizada solo para efectos de este estudio y se consignará de manera anónima en el informe.

Desde su conocimiento, responda las doce interrogantes en un lapso tentativo de una hora. De manera anticipada se agradece su ayuda en este proceso.

CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿De manera general, cómo describiría el clima organizacional que se presenta en el centro educativo que usted dirige?
2. ¿Qué acciones de mejora considera pueden beneficiar el clima organizacional en la escuela para la consecución del éxito socioeducativo?

FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es importante mencionar los factores que intervienen en el clima organizacional de una institución escolar, puesto que contribuyen con el logro socioeducativo. Algunos de los factores que se abordaron en la pesquisa fueron la motivación, el liderazgo, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo. Desde la gestión administrativa, haga alusión a:

3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en el centro educativo bajo su mando? ¿Qué características lo identifican? De ser necesario, para facilitar su contestación, puede tomar como fundamento la siguiente tabla:

Estilos de Liderazgo.	Definición.
Autocrático.	Una persona decide responsabilizarse de todas las decisiones y los demás colaboradores siguen sus mandatos, sin intervenir en las deliberaciones.
Democrático.	La persona gestora elabora pactos a partir de la participación, los empleados sienten más motivación y se utiliza como punto clave el trabajo en equipo.
Transformador.	El líder es fuente de inspiración e incita a los subordinados a llevar a cabo acciones positivas que garantizan un desarrollo y adaptación a nuevas soluciones. Este estilo de liderazgo hace posible que los empleados adquieran destrezas para su labor.
Laissez faire.	La persona gestora deja que cada subordinado construya sus propias reglas para completar sus labores; en otras palabras, el líder no interviene, puesto que tiene un rol más tolerante y por sobre todo flexible hacia sus colaboradores.
Burocrático.	Se caracteriza porque las personas solo realizan lo estipulado en la normativa, con el fin de cumplir las reglas, respetar una jerarquía y tener un rendimiento óptimo en la institución.
Afiliativo.	El líder se preocupa por la estabilidad emocional de su equipo de trabajo, así como la armonía. Dicho liderazgo posibilita una mejor comunicación y las personas son más empáticas.

4. ¿Considera usted que el estilo de liderazgo influye de manera positiva o negativa en el centro educativo que administra? ¿Por qué?

Anexo 7*Entrevista semiestructurada al personal docente.*

Universidad de Costa Rica.

Sistema de Estudios de Posgrado.

Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación.

Maestría Profesional en Administración Educativa.

Análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz perteneciente al Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

Entrevista dirigida al personal docente.

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo. Lo anterior, como parte de un Trabajo Final de Investigación Aplicada para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Por favor, indique si está de acuerdo o no en participar. En caso afirmativo, se le solicita su colaboración para responder a cada interrogante de manera amplia y precisa. De igual forma, se requiere contar con su visto bueno para grabar la entrevista y posteriormente transcribir la información necesaria, por medio del seno de la confidencialidad. Es decir, los datos suministrados serán empleados únicamente para efectos de esta investigación y se consignarán de modo anónimo en el informe.

Desde su perspectiva, responda las doce preguntas en aproximadamente una hora. Agradezco previamente su colaboración en este proceso.

CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿De manera general, cómo describiría el clima organizacional que se presenta en el centro educativo?
2. ¿Qué acciones de mejora considera pueden enriquecer el clima organizacional en el centro educativo para la consecución del éxito socioeducativo?

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Existen varios factores que inciden en el clima organizacional del centro educativo, que son relevantes para la consecución del éxito socioeducativo. Algunos de esos factores son el liderazgo, la motivación, la comunicación, el trabajo colaborativo y el compromiso. Al respecto y desde la gestión administrativa que se aplica en el centro educativo, refiérase a:

3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en el centro educativo? ¿Qué características lo identifican? De ser necesario, para facilitar su respuesta, puede tomar como base la siguiente tabla:

Estilos de Liderazgo.	Definición.
Autocrático.	Una persona decide responsabilizarse de todas las decisiones y los demás colaboradores siguen sus mandatos, sin intervenir en las deliberaciones.
Democrático.	La persona gestora elabora pactos a partir de la participación, los empleados sienten más motivación y se utiliza como punto clave el trabajo en equipo.
Transformador.	El líder es fuente de inspiración e incita a los subordinados a llevar a cabo acciones positivas que garantizan un desarrollo y adaptación a nuevas soluciones. Este estilo de liderazgo hace posible que los empleados adquieran destrezas para su labor.
Laissez faire.	La persona gestora deja que cada subordinado construya sus propias reglas para completar sus labores; en otras palabras, el líder no interviene, puesto que tiene un rol más tolerante y por sobre todo flexible hacia sus colaboradores.
Burocrático.	Se caracteriza porque las personas solo realizan lo estipulado en la normativa, con el fin de cumplir las reglas, respetar una jerarquía y tener un rendimiento óptimo en la institución.
Afiliativo.	El líder se preocupa por la estabilidad emocional de su equipo de trabajo, así como la armonía. Dicho liderazgo posibilita una mejor comunicación y las personas son más empáticas.

4. ¿Considera usted que el estilo de liderazgo influye de manera positiva o negativa en el centro educativo? ¿Por qué?

5. Del siguiente listado de destrezas de liderazgo, ¿cuáles tres considera cruciales para el ejercicio administrativo?, y de ellas ¿cuál considera es la más relevante? ¿Existen otras que usted considere importantes?
- () Comunicación asertiva. () Inteligencia emocional.
 () Toma de decisiones. () Capacidad de delegación.
 () Gestión de conflictos. () Capacidad de motivación.
6. Del siguiente listado de destrezas en cuanto a gestión administrativa, ¿cuáles tres considera más relevantes para el ejercicio administrativo?, y de ellas ¿cuál considera la más importante? ¿Existen otras que usted considere esenciales?
- () Planificación. () Organización.
 () Gestión del personal y tiempo. () Gestión de infraestructura y recursos.
 () Mejora continua. () Comunicaciones internas y externas.
7. ¿Qué acciones se realizan desde la gestión para fomentar un ambiente laboral positivo que permita al personal el sentido de pertenencia y compromiso con el centro educativo?
8. ¿Qué acciones se realizan desde la gestión para motivar al personal docente al logro de los objetivos institucionales?
9. ¿Qué caracteriza el trabajo colaborativo que se realiza en el centro educativo?
10. De presentarse un conflicto con o entre el personal docente y administrativo, ¿de qué manera se aborda y se propone darle solución? ¿Qué tan efectivas son las técnicas aplicadas?
11. ¿Cómo es la comunicación que se genera en el centro educativo entre personal docente y administrativo? ¿Qué acciones evidencian la comunicación asertiva?
12. ¿Qué otros factores, considera usted, se reflejan en el clima organizacional del centro educativo?

Al concluir el proyecto, la persona investigadora compartirá digitalmente a la Escuela Barrio La Cruz un plan de intervención que se elaborará mediante los datos recogidos en la entrevista, cuyo objetivo es mejorar el clima organizacional.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Anexo 8

Consentimiento informado de las entrevistas semiestructuradas.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO
 Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

PPCEdu Programa de Posgrado en
 Ciencias de la Educación

**FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN EL
 “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA
 LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES HUMANOS”**

Título de la investigación: Análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

Código (o número) de proyecto: PPCEdu-10-2025.

Nombre de la investigadora principal: Alexia Nicole Arias Zamora.

Nombre del/la participante: _____

Medios para contactar a la/al participante: números de teléfono _____

Correo electrónico _____

Contacto a través de otra persona _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El estudio involucrará una investigación a cargo de Alexia Arias Zamora, estudiante de la Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Esta investigación busca analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Para participar del estudio deberá realizar entrevistas semiestructuradas tanto al personal administrativo como al docente. Dichos métodos consisten en llevar a cabo preguntas a los catorce participantes en aproximadamente una hora, en el espacio que considere idóneo el centro educativo y solo se hará una vez por persona.

Durante las entrevistas, la persona investigadora las grabará mediante audio, este no será compartido a nadie, solo se usará para la posterior transcripción. Los datos recogidos serán empleados solo para efectos del proyecto. Al final la entidad tendrá acceso a los resultados.

Firma y cédula del sujeto participante:

C. RIESGOS

Esta investigación no presenta ningún riesgo para la salud de los participantes.

D. BENEFICIOS

Esta investigación no ofrece ningún beneficio directo para los participantes, pero los resultados de la investigación podrían beneficiar a la institución y a los participantes.

E. VOLUNTARIEDAD

La participación de esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ningún modo.

F. CONFIDENCIALIDAD

La investigadora garantizará que existirá estricto manejo y confidencialidad de los datos. No se utilizará información personal de los participantes, cada participante utilizará un seudónimo para proteger su identidad en caso de que la investigación se publique. Una vez finalizada la investigación, la Universidad de Costa Rica tendrá acceso a los resultados.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me han leído todos los datos descritos en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

***Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante.**

Nombre, firma y cédula del sujeto participante.

Lugar, fecha y hora.

Nota: *Universidad de Costa Rica* [UCR], 2024.

Anexo 9*Guía de observación no participante.*

Universidad de Costa Rica.

Sistema de Estudios de Posgrado.

Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación.

Maestría Profesional en Administración Educativa.

Análisis del clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz perteneciente al Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia.

Guía de observación no participante.

La presente guía de observación no participante tiene como objetivo analizar el clima organizacional desde la gestión administrativa, en la Escuela Barrio La Cruz, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Liberia, para la consecución del éxito socioeducativo. Lo anterior, como parte de un Trabajo Final de Investigación Aplicada para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

A continuación, la persona investigadora del proyecto estará en el trabajo de campo sin intervención alguna, solo observará los factores que inciden en el clima organizacional del centro educativo, relacionados con la motivación, liderazgo, comunicación, compromiso y trabajo colaborativo. Todos los datos registrados mediante la observación no participante serán tratados de manera confidencial y anónima, para garantizar mayor confianza a todas las personas participantes y la información únicamente será para efectos de esta pesquisa.

Esta observación se lleva a cabo en dos momentos definidos por la persona gestora; cada uno tendrá una duración de una hora en el que la persona investigadora deberá estar presente sin interferir en la dinámica organizacional, a fin de registrar acciones que reflejen el clima organizacional presente en la institución a partir de los siguientes indicadores: el liderazgo, la motivación, el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo.

Escuela.	Barrio La Cruz.	Observadora.	Alexia Nicole Arias Zamora.	
Fecha.		Hora.	Inicio.	
			Final.	
		Espacio de Observación.		
Aspectos por observar en el factor de la motivación.		Percepciones y anotaciones generales.		Evidencias.
Acciones que implementa la gestión para motivar al personal docente al logro de objetivos institucionales.				
Actitudes de motivación que tiene el personal para cumplir sus deberes.				
Otras acciones que evidencian la motivación en el personal.				
Aspectos por observar en el factor liderazgo.		Percepciones y anotaciones generales.		Evidencias.
Características del tipo de liderazgo que se presenta en la institución.				
Destrezas de liderazgo reflejadas.				
Destrezas de gestión administrativa evidenciadas.				
Otras acciones acerca del liderazgo en el centro escolar.				
Aspectos por observar en el factor comunicación.		Percepciones y anotaciones generales.		Evidencias.
Características de la comunicación que se presenta en la escuela.				
Canales de comunicación entre el personal.				
Destrezas para una comunicación asertiva.				

Otras acciones de la comunicación en el centro educativo.		
Aspectos por observar en el factor compromiso.	Percepciones y anotaciones generales.	Evidencias.
Acciones para un ambiente laboral positivo, sentido de pertenencia y compromiso.		
Actitudes del personal que reflejan compromiso.		
Otras acciones que evidencian el compromiso organizacional.		
Aspectos por observar en el factor trabajo colaborativo.	Percepciones y anotaciones generales.	Evidencias.
Características del trabajo de modo colaborativo que se presenta en el centro educativo.		
Espacios de colaboración entre el personal.		
Acciones orientadas a la resolución de conflictos.		
Otras acciones que evidencian el trabajo colaborativo.		

Observaciones generales: _____

Al terminar el TFIA, la persona investigadora entregará digitalmente a la Escuela Barrio La Cruz una propuesta de intervención que se construirá a partir de la información recopilada en la observación, a fin de optimizar el clima organizacional.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Nota: Arias, 2025, elaboración propia.

Anexo 10

Fotografía del semáforo.



Nota: Arias, 2025, elaboración propia.