

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE BENEFICIAN O LIMITAN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS  
CUBUJUQUÍ Y JOSÉ FIGUERES FERRER DEL CIRCUITO 02 DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE HEREDIA**

**MEMORIA DE TESIS DE GRADUACIÓN PRESENTADA ANTE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**VANESSA ARIAS RETANA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO**

**2022**

## **Agradecimiento**

Mi mayor agradecimiento se lo doy a mis padres, quienes desde muy pequeña me inculcaron el valor de la disciplina, la perseverancia y el pensamiento crítico. A mi madrina, quien me inspiró a seguir la labor docente, con el sueño de hacer de la educación costarricense una significativa y transformadora. A mi abuelita, Flora, quien ha sido el mayor ejemplo de fortaleza y lucha y quien con carisma siempre abriga mi corazón. A mi esposo, que una tarde tomando café, me impulsó a seguir esta corazonada y que a lo largo de esta carrera me ha apoyado y ha sido mi fortaleza en los momentos más frágiles.

A mis profesores de esta carrera, quienes fueron siempre un modelo a seguir. Al profesor Marco Alvarado, quien me regresó la inspiración de la investigación que había perdido en experiencias previas. A mi profesora tutora, Mariela Cervantes, quien con su voz, paciencia y estructura me trajo siempre paz y la posibilidad de realizar esta investigación en orden y de manera eficiente.

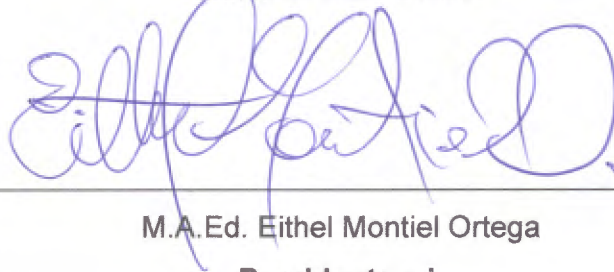
A todos ustedes mis más sinceras gracias. Este resultado, no hubiese llegado sin todo su apoyo.

## **Dedicatoria**

Esta investigación se la dedico a mis hermanos, quienes fueron mis primeros estudiantes, cuando jugábamos a “la escolita”. A mis papás quienes a pesar de mis épocas más rebeldes y distantes no desistieron. A mi esposo, quien ha sido compañero de desvelos, frustraciones y alegrías.

Pero también, me la dedico a mí. Primero a la niña que soñaba con hacerse grande y estudiar, a la joven que más de una ocasión pensó en renunciar a todo y la joven adulta que pensó que nunca volvería a realizar una investigación. También a quien seré en el futuro, con la esperanza de que este sea un recordatorio de lo que sueñas para la educación de tu país.

**Tribunal examinador**

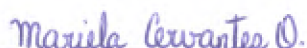


---

M.A.Ed. Eithel Montiel Ortega

**Presidente a.i.**

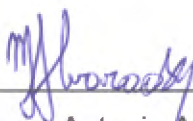
**Escuela Administración Educativa**



---

M.A.Ed. Ana Mariela Cervantes Obando

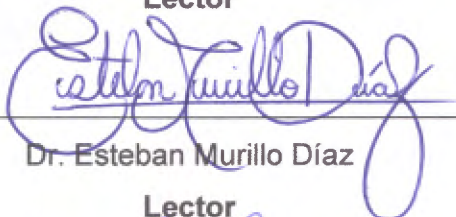
**Directora de Tesis**



---

M.A.Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza

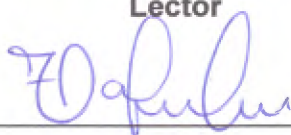
**Lector**



---

Dr. Esteban Murillo Díaz

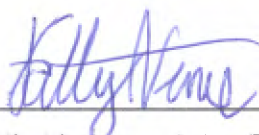
**Lector**



---

Licda. Tatiana Castillo Carmona

**Profesora invitada**



---

Kattia Vanessa Arias Retana

**Sustentante**

## Tabla de contenido

Agradecimiento.....	II
Dedicatoria .....	III
Tribunal examinador .....	IV
Resumen.....	X
Lista de tablas .....	XI
Lista de figuras .....	XII
Lista de abreviaturas.....	XIV
Capítulo 1. Introducción .....	1
1.1 Presentación.....	1
1.2 Contextualización.....	1
1.3 Justificación .....	7
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 Objetivo general .....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11
1.5 Marco contextual.....	11
Capítulo 2. Estado del arte .....	13
2.1 Presentación.....	13
2.2 Investigaciones internacionales.....	13
2.3 Investigaciones nacionales.....	17
2.4 Principales aportes metodológicos al objeto de estudio .....	22
Capítulo 3. Marco teórico.....	24
3.1 Presentación.....	24
3.2 Educación .....	24
3.3 Administración educativa.....	28

3.4 Gestión educativa .....	31
3.4.1 Clima organizacional .....	34
3.4.1.1 Indicadores asociados con el Clima Organizacional .....	37
<b>Capítulo 4. Marco metodológico .....</b>	<b>48</b>
4.1 Enfoque de investigación.....	48
4.2 Definición del diseño de investigación.....	48
4.3 Población y muestra .....	49
4.4 Técnicas de investigación.....	49
4.5 Validación de instrumentos .....	50
4.6 Operacionalización de objetivos .....	51
4.7 Alcances y limitaciones.....	69
<b>Capítulo 5: Sistematización y análisis de datos .....</b>	<b>71</b>
5.1 Presentación.....	71
5.2 Escuela Cubujuquí.....	73
5.2.1 Datos generales de los docentes participantes .....	73
5.2.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí.....	75
5.2.1.1 Características de la institución que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí .....	85
5.2.1.2 Formas en las que se beneficia la gestión de la Escuela Cubujuquí cuando existe un clima organizacional positivo .....	87
5.2.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí desde la gestión educativa .....	88
5.2.2.1 Estrategias se han implementado para atenuar el impacto negativo de elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí .....	99

5.2.2.2 Formas en las que afecta la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí cuando existe un clima organizacional deteriorado.....	101
5.2.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí.....	102
5.2.3.1 Acciones del rol de la administración que inciden el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí.....	109
5.2.3.2 Características del administrador de la Escuela Cubujuquí, que benefician el desarrollo del clima organizacional en la gestión de la institución .....	110
5.3 Escuela José Figueres Ferrer .....	112
5.3.1 Datos generales de los docentes participantes .....	112
5.3.2 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer.....	114
5.3.2.1 Características de la institución que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer .....	123
5.3.2.2 Formas en las que se beneficia la gestión de la Escuela José Figueres Ferrer cuando existe un clima organizacional positivo .....	125
5.3.3 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer desde la gestión educativa .....	126
5.3.3.1 Estrategias se han implementado para atenuar el impacto negativo de los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer. ....	135
5.3.4 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer .....	138
5.3.4.1 Acciones del rol de la administración que inciden el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer.....	143

5.3.4.2 Características del administrador de la Escuela José Figueres Ferrer, que benefician el desarrollo del clima organizacional en la gestión de la institución .....	144
5.4 Consideraciones generales .....	146
5.4.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa.....	146
5.4.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de los centros educativos desde la gestión educativa .....	147
5.4.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de los centros educativos .....	147
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones .....	149
6.1 Presentación.....	149
6.2 Escuela Cubujuquí.....	149
6.2.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí.....	149
6.2.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí desde la gestión educativa. ....	150
6.2.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí.....	151
6.3 Escuela José Figueres Ferrer.....	152
6.3.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer.....	152
6.3.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer desde la gestión educativa .....	153
6.3.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer .....	153
6.5 Recomendaciones.....	154



<b>6.5.1 Recomendaciones a la Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>154</b>
<b>6.5.2 Recomendaciones a la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>154</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>166</b>
<b>Anexo 1. Cuestionario dirigido al personal docente de los centros educativos participantes.....</b>	<b>166</b>
<b>Anexo 2. Entrevista dirigida a los administradores educativos de los centros educativos participantes.....</b>	<b>172</b>

## Resumen

La presente investigación se realiza como requisito para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. La misma se efectúa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer, ambas pertenecientes al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia.

Este estudio tiene como objetivo general: analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia.

Por su parte, la misma posee tres objetivos específicos, los cuales se presentan a continuación:

- Identificar los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer.
- Reconocer los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional para entender la gestión educativa en las escuelas objeto de estudio.
- Determinar el rol de los administradores educativos dentro del clima organizacional desde la gestión educativa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer.

La investigación se desarrolla a través del enfoque de investigación cuantitativo, bajo un diseño de investigación de tipo descriptivo. Es importante mencionar que las personas participantes corresponden a las personas docentes de ambas instituciones, así como las personas gestoras de cada centro educativo. La información se recopila a través de un cuestionario aplicado a la población docente de ambos centros educativos y una entrevista a las personas gestoras de las escuelas antes mencionadas.

Este estudio rescata el papel del clima organizacional para la gestión educativa de ambos centros, reconociendo tanto los elementos que benefician, como aquellos que limitan el desarrollo del clima organizacional en los contextos educativos, además de reflejar la importancia de abordar aquellos aspectos que podrían resultar limitantes. También, se reconoce la importancia de la gestión a través de las funciones administrativas, como lo son planificar, organizar, dirigir y controlar y cómo estas se relacionan con la gestión del clima organizacional de los contextos participantes.

Finalmente, se concluye la investigación con aquellas ideas y resultados obtenidos que permiten definir las conclusiones y recomendaciones en respuesta a los objetivos propuestos y los cuales permiten responder la pregunta de esta investigación.

## Lista de tablas

<b>Tabla 1. Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 2. Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 3. Rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 4. Índice de participación de los centros educativos, 2021.....</b>	<b>69</b>

## Lista de figuras

<b>Figura # 1. Grupo profesional participante, Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura # 2. Tipo de nombramiento personal Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura # 3. Años de servicio docentes Cubujuquí.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura # 4. Estructura y procesos Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura # 5. Percepción del entorno laboral Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura # 6. Toma de decisiones Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura # 7. Percepción compensación del personal Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura # 8. Relaciones interpersonales Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura # 9. Sentido de pertenencia Escuela Cubujuquí .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura # 10. Elementos que limitan la estructura y procesos Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura # 11. Elementos que limitan la percepción del entorno laboral Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura # 12. Elementos de la toma de decisiones que limitan la Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura # 13. Elementos que limitan las relaciones interpersonales Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura # 14. Elementos que limitan la compensación de la Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura # 15. Elementos que limitan el sentido de pertenencia Escuela Cubujuquí .....</b>	<b>98</b>
<b>Figura # 16. Ejecución de las funciones administrativas Escuela Cubujuquí..</b>	<b>103</b>
<b>Figura # 17. Respuesta a las necesidades de la organización de la Escuela Cubujuquí.....</b>	<b>107</b>
<b>Figura # 18. Grupo profesional participante, Escuela José Figueres Ferrer...</b>	<b>112</b>
<b>Figura # 19. Tipo de nombramiento personal participante Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>113</b>

<b>Figura # 20. Años de servicio personal participante Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>114</b>
<b>Figura # 21. Estructura y procesos en la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>115</b>
<b>Figura # 22. Percepción del entorno laboral Escuela José Figueres Ferrer....</b>	<b>117</b>
<b>Figura # 23. Toma de decisiones en la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>118</b>
<b>Figura # 24. Percepción de la compensación en la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>120</b>
<b>Figura # 25. Relaciones interpersonales de la Escuela José Figueres Ferrer..</b>	<b>121</b>
<b>Figura # 26. Sentido de pertenencia de la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>122</b>
<b>Figura # 27. Elementos que limitan la estructura y procesos de la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>126</b>
<b>Figura # 28. Elementos que limitan la percepción del entorno laboral en la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>128</b>
<b>Figura # 29. Elementos de la toma de decisiones que limitan la gestión de la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>129</b>
<b>Figura # 30. Elementos que limitan las relaciones interpersonales de la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>131</b>
<b>Figura # 31. Elementos que limitan la compensación en la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>132</b>
<b>Figura # 32. Elementos que limitan el sentido de pertenencia en la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>134</b>
<b>Figura # 33. Ejecución de las funciones administrativas Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>138</b>
<b>Figura # 34. Respuesta a las necesidades de la Escuela José Figueres Ferrer.....</b>	<b>141</b>

## **Lista de abreviaturas**

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

GTA: Guías de Trabajo Autónomo.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

OEI: Organización de Estados Iberoamericanos.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

SICA: Sistema de la Integración Centroamericana.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

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

## **Capítulo 1. Introducción**

### **1.1 Presentación**

Dentro del ejercicio profesional, que atañe al experto en educación, sin duda, aquel referente al ámbito investigativo denota un gran peso, tanto desde la ejecución de los conceptos adquiridos, como a partir de la retroalimentación al contexto profesional con el aporte de criterios y discusiones que interesan a este sector.

Es así, como a través de este capítulo, se evidencia la realidad contextual en la que se desarrolla la investigación, así como la justificación del estudio en torno a las necesidades del ámbito profesional, la definición de los objetivos planteados, los cuales buscan responder el problema de dicha investigación y una descripción general del contexto en el cual se realiza el estudio.

### **1.2 Contextualización**

El mundo actual, ha vivenciado cambios importantes de manera reciente, sobre todo al enfrentar desde inicios del año 2020 la Pandemia provocada por el virus COVID-19, el cual fue declarado Pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 13 de marzo del año 2020. Lo que trajo como consecuencia grandes impactos y respuestas de los países del mundo. Uno de los sectores afectados por esta situación, fue el educativo.

En este sentido, dada la alta probabilidad de contagio y como respuesta a la protección de la salud, es que durante el ciclo lectivo 2020, los países toman la decisión de suspender la presencialidad de la educación. Sin embargo, desde antes de la Pandemia ya se evidenciaba en el mundo un panorama educativo complejo y desigual, según lo señala el Grupo Banco Mundial (2020)

El mundo ya estaba bastante alejado de poder cumplir con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 que compromete a todas las naciones a garantizar que, entre otros objetivos ambiciosos, “todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad. (p.5)

Sin embargo, no se trata únicamente de lo que venía ocurriendo antes de la Pandemia, sino que, a causa de esta, los niveles de deserción, desigualdad, inequidad y rezago educativo se han incrementado aún más rápido, obligando a los gobiernos a reestructurar la atención a los estudiantes y a planificar el cómo abordar las brechas educativas en acelerado crecimiento.

Es para el mes de marzo del 2020, que el virus adquiere calidad de Pandemia y ya para abril, 180 países suspenden el curso lectivo lo que se traduce en un 85% del estudiantado a nivel mundial (Grupo Banco Mundial, 2020). Como consecuencia, aumenta la deserción, aumento de falencias en torno a la salud y los apoyos que reciben estos estudiantes en los entornos educativos y como consecuencia la crisis económica y de desarrollo de los países del mundo, sin embargo, el Grupo Banco Mundial, deduce que si los países actúan de manera rápida, bajo la planificación y políticas correctas esta crisis puede vivenciarse como una oportunidad de crear sistemas educativos “más inclusivos, eficientes y resilientes” (p.6, 2020).

Tras los eventos globales relacionados a la Pandemia, la primera respuesta de la mayoría de los gobiernos fue el cierre del curso lectivo, sin embargo, se resalta la respuesta de las naciones en su búsqueda por reactivar los procesos educativos, a través de diversas estrategias, apoyadas sobre todo en las herramientas producidas por la tecnología.

Ahora bien, si bien en panorama mundial, brinda una idea general de lo que se vivencia en torno a la contextualización del presente estudio. Cabe destacar lo encontrado a nivel Latinoamericano. En este sentido, la Unesco (2020) destaca que

Las políticas ante la emergencia han sido variadas, desde la distribución de material impreso, hasta la implementación de plataformas online donde los profesores pueden impartir clases a distancia. También se han utilizado canales masivos de comunicación, como los canales abiertos de televisión o la radio, a través de los cuales se transmiten clases orientadas a grados educativos puntuales, o materiales educativos. (p.6)



Además, destacan que las respuestas ante la emergencia sanitaria han dependido tanto de cada contexto nacional, como político, por lo que, de país a país, se evidencian diferencias en torno a la actuación de esta situación, siendo el factor común la respuesta ante una necesidad, haciendo uso diverso de recursos económicos, tecnológicos y de acceso, generándose estos de diferentes formas en cada país. De este modo, según la UNESCO (2020), la realidad educativa, evidencia el papel del docente como mediador, siendo este el profesional que se vuelve experto en las necesidades de sus estudiantes y quien conoce las herramientas para brindar a estos las estrategias de mejora y fomento de sus habilidades y competencias.

La interrupción del curso lectivo, a nivel Latinoamericano, trajo consigo brechas a nivel académico y un grave impacto comunal, dado el papel significativo de las escuelas en las comunidades Latinoamericanas, por ejemplo, en torno a la alimentación y salud mental de los estudiantes de esta región.

Además de la evidencia alrededor de la necesidad de capacitación del personal docente, la emergencia sanitaria refleja la brecha digital tanto en los países como de la población que en ellos habita, mostrando que a nivel Latinoamericano solo el 33% de las instituciones educativas contaba con el adecuado ancho de banda para dar continuidad a los procesos educativos de la población estudiantil (UNESCO, 2020).

Un dato indispensable, es que, a nivel regional, los países enmarcan los procesos educativos desde la presencialidad, el desarrollo de las clases, así como de las evaluaciones giran en torno a los centros educativos, el salón de clase y la mediación del docente en estos entornos. Por lo que, lo acontecido durante el año 2020, deja en evidencia la incapacidad de los sistemas educativos a dar continuidad a los diferentes objetivos educativos, los cuales no han sido planteados desde lo asincrónico. Por otro lado, la UNESCO (2020) recomienda a los países que han implementado la educación a distancia y virtual, planificar no solo el seguimiento de los cursos lectivos, sino brindar a través de esta continuidad soporte emocional, y acomodamiento pedagógico y la flexibilización de la autonomía del profesorado en torno a su quehacer a través de la definición de niveles esenciales de aprendizaje, asegurando además la conectividad y el acceso a la información de todos los estudiantes.

A nivel centroamericano, a través de una ponencia virtual organizada por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2020) se menciona que los estados parte, a través del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) establecen líneas de acción como respuesta a la emergencia mundial, específicamente, a través de una reunión virtual, un día después de la declaratoria de emergencia sanitaria por parte de la OMS. Dado que 180 millones de estudiantes dejan de asistir a los centros educativos y se proyecta una pérdida del aprendizaje de al menos el 15%, además se evidencia el poco o nulo acceso a internet por parte de la población en formación.

Además, el Señor Vinicio Cerezo, secretario general de SICA, menciona que un estudio realizado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) resalta que un 47% de los hogares de la región no cuenta con acceso a internet, a su vez entre las mayores dificultades, resulta ser el analfabetismo digital de la población docente, y un 70% de dificultades enfrentadas por el estudiantado de la región para culminar sus estudios, dejando en evidencia, la necesidad de crear un nuevo modelo educativo regional híbrido en donde educación y tecnología vayan de la mano.

Es importante mencionar que la educación no solo es un derecho, sino que a nivel regional es una herramienta de desarrollo para los países que conforman SICA, por lo que deja en claro, la necesidad de replantar las políticas educativas que se encuentran vigentes en la región, además el señor Cerezo, señala que no ha sido la Pandemia quien ha dejado las problemáticas de la región, sino que solo ha puntualizado en aquellas falencias de los sistemas educativos de la misma (OEI, 2020).

Es así como los representantes de los ministerios de educación de la región exponen las acciones tomadas para enfrentar la Pandemia, entre ellas se resaltan:

- Realizar un mapeo de la población, para evidenciar cuánto porcentaje de la población cuenta con acceso a dispositivos o internet. En este sentido, los países evidencian que, en su mayoría, más del 50% de la población no cuenta con acceso a internet.
- Como segunda estrategia, se coordinan diferentes plataformas virtuales, como lo son Microsoft Teams, Google Classroom y también, iniciativas producidas a nivel nacional, para la creación de plataformas.

- Se proyectan sistemas de comunicación masiva, a través de la radio y televisión, presentando con diferentes modalidades de horarios, programación educativa de apoyo a los diferentes niveles educativos.
- La creación de un banco de estrategias y material de acceso virtual, tanto para personal docente como estudiantes, en las diversas plataformas y aplicaciones que se pusieron a disposición del público.
- La creación de estrategias concreta, para ser trabajadas desde los hogares, fomentando el trabajo autónomo del estudiantado y el fortalecimiento de las habilidades de aprendizaje individual.

Todo lo anterior, evidencia el marco de acción regional, en torno a la Pandemia y las múltiples necesidades que han quedado en evidencia producto de esta, en los sistemas educativos de la región. Dando como punto en común el tema de la conectividad y el acceso a la misma de gran parte de la población centroamericana.

Como se mencionó antes, Costa Rica no ha quedado exento, de la vivencia global, por lo que al igual que los demás países, ha debido enfrentar la Pandemia y las repercusiones que esta trajo al sector educativo. Como primera respuesta, el 16 de marzo del 2020, el Gobierno de la República publica el Decreto Ejecutivo 42227-MP-S, declara la emergencia nacional sanitaria, tanto el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Salud dan a conocer, este mismo día, la resolución N° MS-DM-2382-2020 / MEP-0537-2020, en la que se suspende el ciclo escolar desde el día 17 de marzo al viernes 03 de abril del año 2020, proyectando como fecha de reincorporación el lunes 13 de marzo de dicho año.

Sin embargo, en consecución a estos documentos, se presentan la Resolución N° MEP-538-2020 indicando la ampliación del curso lectivo hasta el día 23 de diciembre del año 2020. Posterior a esto, en el mes de abril, se da a conocer la Resolución N° MS-DM-2592-2020 / MEP-00713-2020, la que define la

Habilitación temporal de mecanismos tecnológicos y de otros medios pedagógicos para dar acompañamiento académico alternativo a las personas estudiantes y sus familias, y otras medidas administrativas de aplicación general para las instituciones educativas públicas y privadas que imparten Educación Preescolar, I, II y III ciclo

de la Educación General Básica y Educación Diversificada, durante el periodo especial de emergencia nacional decretado para contener la propagación del virus sars-cov-2. (p. 6)

Este documento, define tanto los diferentes actores, como mecanismos de reactivación de la educación para el curso lectivo 2020. Además, entre las medidas, para la respuesta a los servicios comunales ofrecidos por los centros educativos, el 18 de marzo del año 2020, se da a conocer la Resolución N° MEP- 0555-03-2020, que establece que los centros educativos, bajo la gestión de los administradores educativos, deberán proporcionar al estudiantado paquetes alimenticios que suplan los derechos de alimentación del menor.

Por consecuente, durante el primer curso lectivo de Pandemia, en Costa Rica, se implementaron estrategias de capacitación del personal, además del uso obligatorio de la plataforma TEAMS, la elaboración de Guías de Trabajo Autónomo (GTA) como alternativa de planificación y respuesta a los diversos escenarios de contexto y sociales del territorio nacional. Culminando en un curso lectivo formativo, durante un primer semestre y de evaluación sumativa, por medio de estrategias de evaluación y colocando un valor porcentual a la entrega de las GTA, durante un segundo semestre.

Ahora bien, el año 2021, arranca con la planificación al retorno de la presencialidad, iniciando con el documento denominado LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) (2021) y del cual se desglosan una serie de documentos como: Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada (2021), Lineamientos técnicos para el proceso de evaluación, curso lectivo 2021, Orientaciones específicas de mediación pedagógica para la educación combinada, en la Educación Preescolar, Escuelas Unidocentes, Aula Edad, Educación Especial, Educación Religiosa, Educación Indígena, Colegios Deportivos y Artísticos y Lenguas Extranjeras (2021), Orientaciones para el abordaje integral de la población vulnerable y las personas en riesgo de exclusión educativa 2021 y la Guía Regresar: Acompañamiento socioemocional y educativo en el retorno a la presencialidad (2021) y un total de catorce protocolos, enfocados únicamente en torno a los centros educativos, abarcando desde

la distribución de las aulas, los recesos, bibliotecas y diferentes modalidades y servicios educativos, con el fin de minimizar los riesgos de contagios.

Por lo que se inicia con una estrategia en modalidad combinada, buscando que, dependiendo del contexto de cada centro educativo, los estudiantes y sus familias puedan escoger entre a modalidad combinada o la modalidad a distancia. Por lo que, se continúa con la evaluación formativa y sumativa, dependiendo del nivel y asignatura. Así como el uso de la plataforma TEAMS para la atención del estudiantado a distancia. Sin embargo, dado el alto índice de contagio vivenciado en Costa Rica, es que el día 20 de mayo del año 2021, se da a conocer la Resolución N° MEP-1223-2021-2021 / MS-DM-4222-2021, define, nuevamente la pausa del curso lectivo 2021, modificando una vez más el calendario escolar y para ello, reajustando los periodos de vacaciones del personal docente y el estudiantado, reanudando el mismo el 12 de julio del 2021 y modificando tanto el periodo escolar en curso como el del año siguiente. Siendo el curso lectivo 2021 finalizado en el mes de enero del año 2022 y dando inicio el curso lectivo 2022 en el mes de febrero y culminando nuevamente en diciembre del mismo año.

Todas estas necesidades en cuanto a acceso a internet y a dispositivos tecnológicos por parte del país han sido el talón de Aquiles en los procesos educativos y en las nuevas formas de enseñanza, dejando retos enormes a los gobiernos y a las personas que dirigen las instituciones educativas en cuando a la gestión y equiparación de los centros en materia tecnológica y de acceso a la misma, por parte de las comunidades y su población. Por lo anterior, se denota la importancia de sistemas educativos integrados, funcionando como un solo ente, que permita dar respuesta a las necesidades de la población y logren minimizar las barreras de cada contexto. Esto, solo puede ser posible a través de la construcción de centros educativos sólidos, comprometidos y liderados por administradores educativos conscientes de impacto de su accionar desde la gestión y administración de los centros educativos, de ahí la necesidad de determinar la importancia del presente estudio.

### **1.3 Justificación**

Se debe reconocer, que el estudio de los fenómenos que se formulan alrededor de los entornos educativos resulta importante tanto para los actores que se desarrollan en ellos, como para los países que se comprometen en brindar servicios educativos

actualizados, integrales y de calidad, como se ha visto desde la contextualización del presente estudio.

Por ello, la importancia de investigar, desde la perspectiva del administrador de la educación, enriquece los contextos y permite a las instituciones que integran el sistema educativo crecer en razón de la oferta educativa que se busca y requiere actualmente.

La presente, trata de descifrar los elementos que benefician o limitan la gestión de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia con relación al clima organizacional. Dado que las relaciones tanto técnicas, profesionales, como pedagógicas y de comunidad educativa, influyen en la organización, planificación, dirección y control que pueden ejercer los administradores junto con el equipo de trabajo perteneciente a cada institución y con ello, influir en el contexto cantonal de los diferentes poblados, así como en el desarrollo individual de cada estudiante, docente y actor educativo.

Por lo anterior, se puede inferir que la utilidad de esta centra en los resultados obtenidos y cómo estos interfieren en los servicios educativos que como nación se deben respetar, tal como se establece en el Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos,

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y como consecuencia a estos en la Política Educativa de Costa Rica. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948)

Por lo anterior, queda en evidencia la necesidad de análisis de dichos entornos, dado que en ellos se debe desarrollar lo establecido por la Declaración Universal de Derechos Humanos. Cabe destacar que, para que se cumpla este postulado, se debe entender que las instituciones educativas funcionan como sistemas, y dependen de la participación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa para su

funcionamiento, de ahí la necesidad de centrar el estudio en torno a lo referente al clima organizacional.

Además, según lo menciona Chiavenato (2009) el clima organizacional “se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p.6), lo que hace que este influya tanto a las personas como los procesos que existen dentro de las mismas.

Dado lo anterior, es importante mencionar que, esta investigación busca ser útil para los administradores educativos, no solo del circuito escolar en cuestión, sino a aquellos interesados en generar en sus instituciones una comunidad educativa consciente del papel del clima organizacional presente en la misma y con ello, ser capaces de mejorar los centros educativos y solventar las necesidades sociales a través de este.

Además, también pretende ser un marco de referencia para los supervisores que, deseen entender qué elementos en común se encuentran dentro de las instituciones educativas en materia de gestión del clima organizacional y con ello comprender el contexto en busca de la mejora regional de la educación.

Por su parte, la misma es beneficiosa, ya que como menciona el Consejo Superior de Educación (2008) “todo esfuerzo educativo se realiza en un entorno comunitario particular, cuya influencia es determinante para lograr, en forma sostenible, los objetivos de calidad, relevancia y equidad.” (p.16), por lo que se puede entender que, la gestión del clima organizacional está intrínsecamente relacionada con la educación de calidad que nuestro país busca.

Además, con relación a la gestión educativa, cabe destacar que para el papel que desempeña esta función profesional, es indispensable conocer a su comunidad educativa, y cómo las situaciones dentro de esta benefician o limitan a la organización en general. Por ello, conocer estos aspectos es indispensable y el investigarlos colabora a despejar dudas que puedan ser compatibles con diferentes vivencias administrativas, tanto del circuito como de aquellos dirigentes que continúen sus procesos de aprendizaje y busquen en otros contextos respuestas en relación con el problema aquí expuesto.

Por ende, se espera que la información recopilada sea de utilidad para analizar datos del circuito escolar y con esto, servir de referencia a las personas participantes y

entidades gubernamentales, con el fin de buscar estrategias que permitan facilitar la mejora de estos. Esto, a través del análisis de los resultados arrojados por la investigación.

Todo lo anterior, busca cubrir el vacío que podría originar el desconocimiento de estos datos y las barreras que puedan generar los mismos para la mejora de la calidad de la educación, dentro del contexto de la investigación, sobre todo, aquello relacionado con el clima organizacional y su influencia dentro de la organización. Si bien es un tema de estudio reciente, se ha notado durante la investigación que este tipo de análisis favorece a los gestores administrativos, en lo que respecta a la gestión educativa, pues se trata de una temática que todas las instituciones educativas enfrentan.

Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas son parte del día a día de las organizaciones y hay que recordar que, a través de las vivencias diarias se inicia la transformación de la educación, de ahí que el principal cuestionamiento de la presente sea ¿Qué elementos benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia?

Por todo lo anterior esta investigación es trascendental y todo aquel que busque ejercer como líder pedagógico, debe entender su responsabilidad y compromiso en brindar una educación de calidad y la influencia ejercida por el clima organizacional en el logro de los cambios esperados. El caso aquí descrito, sirve como referencia para el análisis y mejora de cada centro educativo, desde la influencia de cada cultura organizacional.

#### **1.4 Objetivos**

Todo proceso de investigación requiere una secuencia lógica que permita al investigador dar respuesta al problema de la investigación. Esta se evidencia en objetivos, a través de los cuales se abarca el estudio y se analizan los resultados que cada uno de ellos evidencie, por tanto, a continuación, se presentan los objetivos de esta investigación.



### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1.4.1.1 Identificar los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer.

1.4.1.2 Reconocer los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional para entender la gestión educativa en las escuelas objeto de estudio.

1.4.1.3 Determinar el rol de los administradores educativos dentro del clima organizacional desde la gestión educativa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer.

## **1.5 Marco contextual**

La siguiente investigación se realizará en la provincia de Heredia, específicamente en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer que pertenecen al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia.

En cuanto a la Escuela Cubujuquí, esta se ubica en el distrito de Mercedes perteneciente al cantón central de la provincia de Heredia, Posee una dirección de tipo cuatro. A su vez, la población infantil que la conforma corresponde a setecientos setenta y dos estudiantes. La misión de este centro educativo propone

Lograr una práctica pedagógica activa, renovada constructiva y participativa con el fin de alcanzar la interiorización por parte de los y las estudiantes, de los conocimientos, no solo académicos sino de los Principios y Valores, base de las Fuentes Filosóficas de la Política Educativa Vigente, mediante acciones coordinadas y en equipo, con calidad, equidad y eficiencia, incluyendo a padres y madres de familia, para promover cambios dirigidos a un Proceso de Enseñanza Aprendizaje de Calidad (Escuela Cubujuquí, 2022)

Seguidamente, la visión que esta escuela posee indica que el centro educativo se dirige “Hacia una Educación Integral y de calidad, a través de la práctica pedagógica renovada, por medio de las acciones concretas a desarrollar mediante el Plan Estratégico. En relación con las bases en las que se desarrolla la población participante de este estudio y que forma parte de esta institución”.

Por su parte, la Escuela José Figueres Ferrer se ubica también en el distrito de Mercedes, del cantón Central de la provincia de Heredia. La misma se clasifica en dirección cuatro y un total de setecientos setenta y ocho estudiantes. Esta institución define como misión el “fortalecimiento de la práctica pedagógica renovada e innovadora, así como una eficaz y eficiente gestión educativa, asegurando la igualdad de oportunidades educativas para todo el estudiantado desde el reconocimiento a la diferencia”. Además su visión es “alcanzar la excelencia de los procesos educativos para una formación integral y multidisciplinaria de todas las personas involucradas en el proceso de enseñanza aprendizaje desde una perspectiva de género”.

Lo anterior, permite determinar que ambas escuelas, presentan características similares, lo que las hace compatibles para el desarrollo de la presente investigación.

## **Capítulo 2. Estado del arte**

### **2.1 Presentación**

Considerando que el presente estudio se enfoca en el análisis de los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia, es que este capítulo se centra en la búsqueda de investigaciones nacionales e internacionales en torno a lo relacionado con los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las escuelas.

Esto con el fin de traer a colación escenarios que puedan resultar similares y permitan entender a cabalidad la compleja realidad del estudio, su importancia y significancia en la realidad nacional, bajo la mirada de la administración de la educación. La información aquí recopilada resulta esencial dentro del marco investigativo para entender el problema e intentar responderlo bajo la mirada global y nacional que influencia a cada contexto educativo.

### **2.2 Investigaciones internacionales**

Como se menciona, resulta indispensable la mirada global en torno a los conceptos estipulados en el objetivo general, ya que esta visión permite ampliar las nociones que se mantienen fuera del país, enriqueciendo la realidad actual con situaciones y análisis realizados en diversos contextos educativos globales.

La primera investigación consultada se denomina “Clima organizacional y desempeño docente en la Escuela Fiscal de Educación General Básica Enrique Gil Calderón- Guayaquil”. Este estudio, realizado por Lascano (2019), establece como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente de la Escuela Enrique Gil Calderón Guayaquil-Ecuador, 2018”. Para lograr el mismo, su metodología se define a través del diseño no experimental, debido a que la investigadora no posee control sobre las variables, ni puede inferir en ellas, además, es descriptiva-correlacional ya que busca relacionar los resultados de las variables en estudio y, por tanto, es de tipo cuantitativo porque está basada en aspectos visibles y constituyen un patrón de procedimiento.

Ahora bien, entre los principales hallazgos del estudio, se encuentra que el 93% de la población docente califica el clima organizacional de la institución como medio y un 7% lo califica como bueno. También, 93% califica como medio al desempeño docente y un 3% como bueno. En torno a la interacción del personal, el 43% indica que es medio, y el 57% lo evalúa como bueno. Por su parte, en torno a la productividad, el 6,67% lo considera como bueno y el 73% como bueno. En lo referente a esto, las principales conclusiones del estudio se relacionan con la existencia de la relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, además, el desarrollo de la interacción debe mejorarse con el fin de fortalecer a la comunidad educativa. También, se resalta la desvinculación en el sentido de pertenencia del personal con la institución en la que se desarrollan, sobre todo a causa de la poca motivación del personal. Es por esto que la investigadora señala la necesidad de mejorar la comunicación y los niveles de confianza, para poder desarrollar habilidades y capacidades que mejoren el desempeño de la institución y su personal.

La segunda investigación en cuestión se denomina “El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio”. Para ello Sotelo y Figueroa (2017) establecen como objetivo general: “Analizar la correlación entre el clima organizacional y la calidad en el servicio utilizando un modelo de regresión lineal”. Para esta investigación, se establece como metodología una de tipo no experimental, cuantitativa, correlacional y transversal; para ello la población participante se conforma de 28 docentes y 24 administrativos del total de dos colegios del estado de Durango, México.

Los hallazgos arrojados por dicha investigación determinan que la relación entre clima organizacional y calidad de los servicios ofertados es influyente ya que de acuerdo con los resultados se puede discernir que a mejor clima organizacional existe mejor calidad en el servicio.

Además, entre sus conclusiones principales, resalta que la medición del clima organizacional y la calidad son indispensables para determinar el desempeño de las instituciones educativas. Aunado a lo anterior, se concluye que la concordancia entre clima organizacional, con el servicio brindado por el personal y la percepción de este en torno a su función en la institución, son variables correlacionales.

El tercer estudio consultado corresponde al denominado “Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”. En esta Contreras y Jiménez (2016) establecen como objetivo general: “Describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa”.

Es por lo anterior, que la metodología utilizada por las investigadoras es definida como positivista, recalcando que su enfoque de investigación se relaciona con un estudio de tipo positivista-descriptivo cuantitativo. A su vez, trabajan con la totalidad de directivos, funcionarios y profesores de la institución, incluyendo la totalidad de los estudiantes de noveno, décimo y undécimo del colegio. Ahora bien, entre los hallazgos se menciona que la mayor parte de los estudiantes percibe que el liderazgo ejercido no es deseable, percepción compartida por el personal docente y funcionarios, sin embargo, resultan altos en cuanto a eficiencia directiva. Por otra parte, la investigación arroja que, en la institución, no se evidencia un solo tipo de liderazgo, coexistiendo características de varios tipos integrados en la función del administrador educativo.

Otro aspecto a señalar corresponde a los bajos incentivos o recompensas que recibe el personal de la institución, abundando así, insatisfacción y percepción baja de la motivación. Además, la variable de control se encuentra crítica, relacionándose tanto con exceso de control y poca autonomía, como con la ausencia de dirección en tareas en las que esta es indispensable. A su vez, se identifica la necesidad de optimizar el sistema de recompensas y estímulos para evidencia el liderazgo, dado que el desestimulo es una causa de la baja percepción del clima organizacional.

Razón de lo anterior, es que entre las conclusiones encontradas por las investigadoras, resaltan la tendencia hacia un estilo de liderazgo no deseable, además, señalan la necesidad de políticas para la mejora del clima organizacional, por ello se debe trabajar la mejora del ambiente laboral, con el fin de mejorar la percepción sobre el liderazgo y la institución educativa.

Dados los resultados y conclusiones, este estudio, plantea una propuesta de intervención, que se basa en la capacitación, estableciendo espacios de debate y

conocimiento, con el fin de transformar el pensamiento y acción y así formar un nuevo ambiente laboral. Sin embargo, señala el papel de la administración educativa, como líder y eje impulsador entre la participación de los colaboradores, con el fin de establecer soluciones a los problemas y conflictos de manera creativa y eficaz.

Finalmente, el cuarto estudio internacional consultado, se denomina “El Clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”. En este estudio Albañil (2015) establece como objetivo principal: “Describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración”. Además, cabe destacar que en cuanto a la metodología empleada, esta investigación es definida por el autor como positivista, cuantitativa, debido a que, como él menciona

La realidad es algo único que puede llegar a conocerse de forma objetiva sólo a través del método científico. El mundo educativo es considerado como un sistema de relaciones entre variables que pueden estudiarse independientemente las unas de las otras como parte de ese sistema. (p. 50)

En relación con lo anterior, se resalta el hecho de utilizar el tipo de metodología cuantitativa, dado que se utiliza el total de personal de la institución en cuestión, con el fin de dar respuesta al problema investigativo.

Aunado a lo anterior, entre los principales hallazgos, se denota que más del 50% de la población participante opina que el clima laboral es regular, encontrándose, deficientes las relaciones comunicativas, sobre todo por parte del equipo directivo hacia el personal docente. Otro punto a señalar, es que según la perspectiva de los participantes, el grupo docente se encuentra satisfecho con su trabajo, sin embargo se evidencia una puntuación baja con el funcionamiento del Consejo Educativo Institucional y la dirección, demostrando insatisfacción con la gestión institucional y los órganos colegiados.

Por lo anterior, entre las principales conclusiones y recomendaciones, el autor denota que más de la mitad de la población docente, se siente poco satisfecha con el funcionamiento de la dirección y han encontrado poco o nulo reconocimiento de su labor

por parte de la comunidad educativa, asimismo, casi un 90% de los docentes indica satisfacción con su labor personal dentro del colegio.

Un factor determinante, según el investigador, es el respeto, mostrando bajos niveles del mismo por parte del personal administrativo hacia los demás miembros de la institución. Por su parte, una de las principales conclusiones, se refiere a los bajos niveles de comunicación entre el personal docente y equipo directivo, afectado sobre todo por la rapidez con que se traslada la información y el respeto que existe entre ellos, afectando tanto el nivel de satisfacción del personal docente, como la percepción de reconocimiento por parte de este en cuanto a sus funciones, traduciéndose en una baja participación por parte del profesorado a participar en los trabajos en equipo.

Dado lo anterior, entre las recomendaciones encontradas en este estudio, resaltan: mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, sobre todo con base en el respeto, el reconocimiento, la comunicación y participación y así fortalecer las relaciones humanas y la gestión con el fin de mejorar los logros de la institución en sí. Además, el autor, recomienda aplicar, programas experimentales de mejora del clima laboral, para profundizar la influencia de la participación, comunicación y satisfacción laboral como efecto entre los logros educativos del colegio.

Es así, como se puede denotar el carácter internacional en cuanto al tema de estudio, evidenciando que en los diversos entornos se presenta una clara influencia del clima organizacional dentro de las comunidades educativas. Ahora bien, es necesario determinar si esta influencia y relevancia se encuentra dentro del territorio nacional, por lo que a continuación se describen y analizan estudios encontrados en el país.

### **2.3 Investigaciones nacionales**

En el acontecer nacional, cabe enfatizar que las investigaciones consultadas, corresponden a estudios realizados en universidades públicas, Universidad de Costa Rica (UCR) y Universidad Estatal a Distancia (UNED), en materia de clima organizacional y su influencia en distintos sectores del territorio nacional. Siendo esto de gran importancia pues permite evidenciar diferentes contextos y situaciones específicas en ellos, así como, determinar elementos similares de las instituciones educativas de Costa Rica. Por ende, a continuación se describe lo encontrado a nivel nacional.

En primer lugar, el estudio propuesto por Solano (2018) bajo el tema “Análisis de factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y sus incidencias en el desarrollo organizacional” establece como objetivo general: “Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional”. Esta investigación se enmarca en el tipo de investigación cuantitativa, ya que busca la recolección de datos para conocer de manera detallada el tema en estudio. Por su parte, en torno a los sujetos de estudio se destaca la participación del administrador de la educación, la totalidad del personal docente integrado por setenta y un personas.

Entre los hallazgos de esta investigación se resalta que existen múltiples elementos en los cuales la población participante considera que se inciden de manera negativa en el clima organizacional como la motivación, la baja calidad de las políticas y estrategias institucionales, la calidad de las relaciones interpersonales y cómo estas influyen directamente en los servicios educativos que oferta la institución. Otro punto evidenciado corresponde a los procesos de comunicación implementados por la gestión hacia el personal y en este se evidencia que existen elementos que fortalecen la comunicación de la institución tales como asistencia y programación de reuniones, envío de comunicaciones a través del correo, coordinación de actividades. Todo lo anterior, refleja la necesidad de abordar estrategias que mejoren la calidad del clima organizacional del centro en estudio.

Ahora bien, entre las conclusiones denotan que, las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal y su incidencia en el desarrollo organizacional resaltan, el conocer con claridad las políticas internas emitidas desde inicio del curso escolar y que estas sean claras, ya que esto permite desarrollar las funciones con mayor efectividad. Además, una debilidad en cuento a este estudio es que se determina la falta de reconocimiento verbal o escrito desde la gestión hacia los logros alcanzados. Otra debilidad se relaciona con los instrumentos realizados para la divulgación de las estrategias de motivación asociadas a las oportunidades de crecimiento profesional. Una debilidad se determina por la falta de reconocimiento verbal o escrito desde la gestión hacia los logros alcanzados. Además los procesos de comunicación utilizados muestran las reuniones como una fortaleza, facilitando la obtención y divulgación de información.



Aunado a lo anterior, se evidencia la necesidad de apertura por parte de la gestión para entablar conversaciones con el personal, señalándose como una debilidad el uso de canales informales de la comunicación que intervienen en la percepción docente y con ello en el funcionamiento de la organización.

También se concluye, con relación al estilo de liderazgo, que este ha sido capaz de unificar y coordinar las actividades, fortaleciendo el servicio educativo que brinda la institución. Sin embargo, la participación de la gestión en la supervisión es contando con pocos procesos de evaluación. Por lo tanto la autora señala que en esta institución no es posible establecer un estilo específico de liderazgo lo cual incide tanto de manera positiva como negativa en la institución.

Seguidamente, el segundo estudio consultado, se denomina “Estudio sobre las posibilidades que tienen las personas directivas de los centros educativos públicos de I y II ciclos, para implementar el salario emocional como estrategia de motivación al personal y el fortalecimiento del clima organizacional, en el Circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, en el segundo semestre del año”. Para ello, Barrantes (2018), establece como principal objetivo: “Analizar las posibilidades que tienen los directivos para la implementación del salario emocional como estrategia de motivación al personal y el fortalecimiento del clima organizacional, en los centros educativos públicos de I y II ciclos públicos del Circuito 01, de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, durante el segundo semestre del año 2018”. Este estudio, se sitúa en el paradigma positivista ya que busca establecer relaciones causa efecto entre salario emocional y satisfacción laboral de los profesionales en educación, utilizando la encuesta como técnica cuantitativa, a su vez, se define como un estudio de tipo descriptivo pues requiere recolectar datos, interpretarlos y analizarlos.

Ahora bien, entre los hallazgos de esta investigación se denota que las iniciativas mencionadas con mayor frecuencia son ambiente favorable para trabajar, agradecimiento en actos cívicos y cartas y celebración de cumpleaños. Aspectos que están dirigidos a los factores de compensación psicológica del personal., Además, las personas administradoras indican como prioridad el clima laboral adecuado, señalando este más que un incentivo, y el fortalecimiento del mismo, como un producto de una serie

de elementos que se deben propiciar para alcanzarlo, brindando especial importancia al reconocimiento profesional, los convivios y talleres.

Además, entre las conclusiones, destaca la importancia del reconocimiento del personal docente, mencionando los intercambios pedagógicos de experiencias exitosas, programas de desarrollo de talentos y disponer de áreas de descanso para los docentes. También, se recomienda a las personas directoras brindan importancia a las iniciativas de satisfacción del personal por medio de la gestión del centro educativo partiendo del conocimiento de cada persona a su cargo, de sus aspiraciones y necesidades, demarcando con claridad los propósitos y los alcances de su implementación.

Por otra parte, el tercer estudio consultado corresponde al realizado por Monge (2017), denominado “Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales de personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia”. Se establece como objetivo general: “Analizar los procesos de desarrollo organizacional que la dirección establece para favorecer las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia”. En este, la autora menciona que esta investigación es de tipo cualitativa con apoyo cuantitativo, ya que este estudio pretende recolectar datos y de acuerdo a la percepción de los participantes favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal, además, en esta investigación participaron personas clave, que manifestaron consideraciones respecto al objetivo general y específicos.

Entre los principales hallazgos, se destaca que un 31,7% de los participantes identifican que la administración plantea objetivos para propiciar el mejoramiento de la organización educativa, también que se establecen acciones de mejora continua en la institución educativa. A su vez, se denota una percepción de un 28,8% de la población en torno a que se planean estrategias para asumir el cambio organizacional y la escucha ante ideas innovadoras para la búsqueda de soluciones ante problemáticas del contexto escolar. Además un 53,7% de la población indica que algunas veces se proponen otros procesos de planificación y un 51,2% que algunas veces se plantean estrategias para el cambio organizacional. Relacionado a esto, un 29,3% indica que la persona

administradora nunca elabora un diagnóstico institucional inicial, además de la poca participación democrática y creativa por parte del personal en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Por último, un 22% de los participantes, indican que en la institución nunca se planifican métodos para evaluar los logros de la institución educativa a mediano plazo.

Respecto a las conclusiones, destacan que el desarrollo adecuado de los procesos de planificación de objetivos, las acciones y estrategias para el desarrollo organizacional, aseguran las condiciones ambientales y laborales favorables. Además, se evidencia la promoción de un ambiente para la negociación y resolución de conflictos en el centro escolar, propiciando un clima laboral de respeto y amistad que brinda un entorno saludable para el personal y enfrenta de manera creativa los conflictos. Asimismo, el administrador muestra un rol de líder y guía al proponer acciones de planificación para el cambio y mejora continua, adecuados a las condiciones ambientales y laborales de la institución, sin embargo, se denota deficiencia en los procesos de desarrollo organizacional, careciendo de un proceso sistémico de organización de objetivos y acciones de evaluación, limitando la estimulación en las condiciones laborales y ambientales para el desarrollo de la actividad pedagógica.

Finalmente, la cuarta investigación nacional consultada, se denomina “Influencia de la cultura organizacional en la manifestación de problemas emocionales y de conducta, en estudiantes de la Escuela San Martín, Circuito 01, Dirección Regional Educativa de San Carlos”. Este estudio, realizado por Méndez (2017), define como principal objetivo: “Analizar la influencia de la cultura organizacional en la manifestación de problemas emocionales y de conducta, en estudiantes de la Escuela San Martín, Circuito 01, Dirección Regional Educativa de San Carlos”, es así como la metodología empleada de esta investigación, es ubicada por la investigadora bajo el paradigma naturalista interpretativo, ya que la realidad es comprendida a través del análisis de las interpretaciones y percepciones de los sujetos, permitiendo una apreciación del contexto donde se sitúa la realidad a abordada, además emplea un enfoque cualitativo de investigación, basado en la recopilación de las interpretaciones de los participantes.

Cabe señalar, que entre los hallazgos de esta investigación se encuentra el fomento de un ambiente de trabajo agradable, propiciando en este el trabajo en equipo y la

influencia de estas prácticas en la organización escolar y el éxito de la misma. Además, la influencia de los valores que promueve a institución índice en las soluciones coordinadas y cooperativas requeridas en la atención eficaz al estudiantado. Del mismo modo, los participan consideran, que las interacciones son positivas en su mayoría, pues mencionan escasamente conflictos, sin embargo los participantes estudiantes sí mencionan conflictos cuando un docente los defiende ante otro docente. No obstante, el personal no menciona la existencia de conflictos entre ellos, a excepción de la influencia del estado de ánimo de la directora.

Es por lo anterior, que entre las principales conclusiones, se encuentran que las interacciones sociales entre el personal de la institución con la familia se caracterizan por mostrar antagonismo y por parecer buscar manipularse los unos a los otros. Además, el accionar del centro educativo refleja reflejar una visión asistencialista hacia las familias. A mismo tiempo, la interacción entre el docente con los estudiantes, influye positivamente en la motivación del estudiante, en su autoconfianza, la potenciación de sus habilidades sociales y en la disminución de conductas negativas. Simultáneamente, en torno a las interacciones entre el personal, se concluyó que estas influyen en la generación de un ambiente positivo dentro de la institución, lo que facilita una mayor participación de los estudiantes en el centro educativo.

Es así, como se evidencia que dentro de los estudios encontrados, se muestra una influencia significativa en cuanto al papel que desempeña el clima organizacional dentro de las instituciones educativas, siendo influencia para el desarrollo de las mismas y su papel transformador en la sociedad. Por lo anterior, es que se hace necesario identificar los aportes metodológicos de estas investigaciones en el objeto de estudio de la presente investigación.

#### **2.4 Principales aportes metodológicos al objeto de estudio**

Es importante reconocer que, el aporte de estas investigaciones, guía el desarrollo del presente estudio, al estar relacionadas en su mayoría al estilo de investigación de tipo cuantitativo, además de los múltiples parámetros y variables relacionadas en cuanto a aspectos como gestión, dirección, planificación y organización de los centros educativos y la influencia de variables como comunicación, motivación, liderazgo y reconocimiento. Sin embargo, en el caso de la presente, resulta novedoso el hecho de

contrastar aquella información en torno a los elementos del clima organizacional que limitan o benefician la gestión educativa.

Entre los principales aportes recopilados desde las investigaciones internacionales se puede mencionar la influencia del clima organizacional y el sentir de la población que se desarrolla dentro de las instituciones siendo este afectado por elementos como la comunicación, baja participación, y pobres relaciones humanas. Además, reflejan la importancia de implementación de estrategias que fortalezcan el clima organizacional en las diferentes instituciones. Otro punto a resaltar es la evidente relación entre clima organizacional y el desempeño en la calidad de los servicios brindados por las instituciones en donde, aquellos que poseían resultados que reflejan un clima organizacional deteriorado, también presentaban bajo desempeño en múltiples áreas de la organización.

Por su parte, los estudios de carácter nacional, reflejan que en torno al clima organizacional se encuentran que, como consecuencia de una clara planificación de las tareas y objetivos, las personas miembros de las organizaciones identifican el clima organizacional como un sólido y positivo, a su vez se muestra cómo las relaciones interpersonales se ven influenciadas por valores como el respeto brindando así entornos laborales positivos. Aunado a esto, se refleja que en instituciones con clima organizacional positivo la propuesta de soluciones concretas y cooperativas es mayor. A su vez, se establece la importancia del rol de la persona administradora y cómo a través de la dirección se fortalece el clima organizacional de las diferentes instituciones.

Por su parte este estudio, se centra en el análisis de instituciones escolares, siendo objeto de estudio tanto los elementos que pueden fortalecer la gestión de dichos centros, como aquellos que pueden limitar el mismo. Con el fin de determinar cómo ambos elementos pueden presentarse en las instituciones y la manera en la que estos influyen en el desarrollo de las organizaciones a través de la gestión de los mismos, lo que hace de este estudio uno particular e importante.

## Capítulo 3. Marco teórico

### 3.1 Presentación

Con el propósito de analizar la teoría que ahonda el tema en cuestión, además de reforzar o construir la postura de la investigadora, es que este capítulo examina los conceptos base que harán posible analizar los datos bajo la visión de la administración de la educación costarricense y responder el problema que sostiene esta investigación, analizando los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia. Para ello, es indispensable consultar diferentes fuentes que permitan fundamentar las bases teóricas de concepciones tales como educación, gestión, administración educativa, clima organizacional y otras, que serán analizadas y contrastadas más adelante con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

### 3.2 Educación

Como primer punto, se establece como una necesidad determinar que la educación, más que un concepto, se trata de un elemento constructor y transformador de la sociedad, y por ello, definir sus fines, características y otros conceptos en lo que respecta a esta, es fundamental, desde el propósito de esta investigación.

Es así, como desde la definición de su concepto, es importante mencionar lo que puntualiza Stramiello (2012) cuando menciona que:

Educar no es principalmente un proceso mecánico del cual se obtienen determinados productos, sino algo ofrecido a un ser libre y libremente asumido.

Todo logro educativo es limitado y tiene valor educativo en tanto moviliza a nuevas vías de perfeccionamiento. Desde esta perspectiva consideramos que la tarea de la escuela es procurar a los educandos la ayuda necesaria para que se desarrollen plenamente como personas. (p.3)

Compartiendo la idea de la autora, la educación no puede ser un proceso mecanizado, si su fin es el desarrollo integral de los seres humanos. Para ello es

indispensable tomar en cuenta sus contextos, las variables que favorecen o limitan estos procesos de enseñanza-aprendizaje y todo el bagaje técnico-operacional que engloba cada uno de los procesos educativos. En la concepción de este ámbito, es indispensable reconocer su maleabilidad, la característica de adaptación a las necesidades de los contextos, las sociedades y el impacto transformador que a través de esta se genera, a los individuos, las organizaciones, comunidades y sociedad como tal.

Para que la educación sea posible, es necesario tener la capacidad de ofrecer los espacios pertinentes, para que el estudiantado sea capaz de desarrollar las habilidades propias de los procesos de enseñanza-aprendizaje que permite el desarrollo integral de los seres humanos.

Desde el punto de vista de Rodríguez (2013), “enseñar significa permitir que el estudiante aprenda, es decir, propiciar las condiciones para que exprese libremente sus necesidades en un clima afectivo favorable, de comprensión, aceptación y respeto” (p.36), este pensar se considera acertado, sobre todo ya que se refiere a la construcción de espacios adecuado para el aprendizaje, y estos se relacionan directamente con los entornos educativos y los procesos en materia de educación que en ellos se generan, recordando que estos son necesarios y dependen directamente de las condiciones de cada entorno educativo.

Por lo que, el establecer contextos educativos que respondan a las necesidades individuales y colectivas del estudiantado y la comunidad educativa es una realidad que no debe ser omitida. La responsabilidad y peso que estos poseen en materia de desarrollo social, es grande, por lo que es indispensable entender de qué forma influye la base social en la que se gestan, y esta, puede ser visualizada a través de los fines de la educación. Por ello, desde el marco legal, la Ley Fundamental de la Educación, en el artículo 13, establece que para primaria la educación tiene por finalidad:

- a) Estimular y guiar el desenvolvimiento armonioso de la personalidad del niño;
- b) Proporcionar los conocimientos básicos y las actividades que favorezcan el desenvolvimiento de la inteligencia, las habilidades y las destrezas, y la creación de actitudes y hábitos necesarios para actuar con eficiencia en la sociedad;

- c) Favorecer el desarrollo de una sana convivencia social, el cultivo de la voluntad de bien común, la formación del ciudadano y la afirmación del sentido democrático de la vida costarricense;
- d) Capacitar para la conservación y mejoramiento de la salud;
- e) Capacitar para el conocimiento racional y comprensión del universo;
- f) Capacitar, de acuerdo con los principios democráticos, para una justa, solidaria y elevada vida familiar y cívica;
- g) Capacitar para la vida del trabajo y cultivar el sentido económico-social;
- h) Capacitar para la apreciación, interpretación y creación de la belleza; e i) Cultivar los sentimientos espirituales, morales y religiosos, y fomentar la práctica de las buenas costumbres según las tradiciones cristianas. (Asamblea Legislativa, 1957)

Es así como se evidencia que la educación costarricense se ha establecido como un eje central para el desarrollo del país. Esto, entendido desde la reflexión que la educación promueve el cambio y la mejora de los individuos, como seres integrales y protagonistas de la ciudadanía, de su entorno social y nacional. Por ende, desde los fines educativos que competen, en este caso particular, a los estudiantes en edad escolar, es que se denota necesario, reflexionar sobre el papel de la educación en los centros educativos, como uno transformador.

Desde el punto de vista del Consejo Superior de Educación (2016), en lo que constituye la política educativa vigente del MEP, se establece claramente que la educación en Costa Rica será desarrollada desde la complejidad, el humanismo y el constructivismo, ya que el eje central de la educación es el individuo como transformador de la sociedad. Además, para que esto sea posible, el principal ente rector establece que, la educación en nuestro país debe ser de calidad y a través de esta fomentar las habilidades, destrezas, competencias y valores, sin distinción alguna a todos los estudiantes.



Hace, pocos años, en Costa Rica, entra en vigencia la transformación de la política curricular y en ella, se redefine el parámetro de la educación en el país, delimitando en esta el carácter global de la educación y la necesidad de preparar a los individuos para que tengan las herramientas y enfrentar el mundo, de constantes cambios que se vivencia. Con relación a esto, la Transformación Curricular dicta que:

Educar en un mundo globalizado implica reconocer que la educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, porque siempre hay aprendizajes nuevos por lograr. Más allá de los conocimientos y de las destrezas que se deben fomentar, enfrentamos hoy la urgencia de promover, en todos los habitantes, habilidades para el aprendizaje continuo y para insertarse proactivamente en la comunidad internacional. (MEP, 2015, p.10)

Es así, como desde el punto de vista social y nacional, la educación es en sí misma una herramienta de transformación, e invertir en ella, sus procesos y cambios, es invertir en el futuro del país. Por eso, la calidad en sus procesos, ejecución y atención de los estudiantes y las comunidades educativas es tan indispensable. Dado lo anterior, el Consejo Superior de Educación (2008), en referencia al concepto de calidad, establece que:

Una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. El respeto y la atención a la diversidad de los y las estudiantes, proporcionándoles oportunidades para aprender a lo largo de toda la vida, es condición de una educación de calidad para todos. Todos tienen derecho a una educación de calidad, que, partiendo de sus propias realidades, propicie el desarrollo de todo su potencial: estudiantes que aprenden a partir de estilos diferentes, con necesidades educativas especiales, talentosos, provenientes

de distintos grupos étnicos, culturales, lingüísticos, que profesan credos religiosos diversos y cuyas condiciones sociales y económicas marcan sus ambientes de aprendizaje. (p.8)

Por tanto, la educación define a la sociedad a través de sus individuos, por lo que dentro de los contextos, permite fortalecer las habilidades para la vida personal y como sociedad, es sin duda, un parámetro indispensable, con ello, el trabajo de fomentar estos espacios, depende tanto de lo que sucede en la sociedad, los gobiernos, los entes rectores, como el MEP, sus Regionales, Supervisiones y por supuesto del papel del Administrador Educativo y las comunidades educativas que esta figura representa.

Es por lo anterior que, la dimensión a definir, está ligada con la administración, más específicamente la administración educativa, ya que surge la necesidad de definir y analizar este concepto desde la visión del profesional que se encargará, en un futuro próximo de desempeñar ambos conceptos en la práctica laboral y en donde el compromiso moral y ético desempeñarán un papel decisivo, dado el conocimiento adquirido durante el proceso de formación.

### **3.3 Administración educativa**

La administración educativa es el ámbito de estudio que concierne a la presente investigación, su importancia, adecuada ejecución e implicaciones, deben ser analizadas, con el fin de entender el impacto de esta dentro de los centros educativos. Sin embargo, su origen se remonta a la administración en su base industrial y comercial, lo que genera a necesidad de entender de qué se trata este concepto.

En relación con lo anterior, es importante reconocer lo que menciona Chiavenato (2007), cuando señala que: “en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo” (p.142), este es funcional ya que permite a quien administra evidenciar posibles limitantes y abordarlas de manera dinámica, no como un ciclo, sino como un proceso continuo de crecimiento y mejora de la organización, además de ser capaz de identificar las herramientas, fortalezas y talentos que apoyan el crecimiento de las organizaciones. La tarea de administrar, encierra en sí misma un

aspecto de organización, de visión, planificación y aprovechamiento de recursos, que permite a las organizaciones fortalecerse y permanecer en el tiempo.

Por tanto, se considera que los elementos antes señalados, abarcan las etapas de proceso administrativo y en consecuencia, es necesario comprender a qué se refiere cada una de ellas. Cuando se habla de planificar, se trata de definir la misión de la organización, establecer objetivos, definir los procesos para alcanzar estos y programar actividades en torno al funcionamiento de la organización. Seguidamente, cuando el administrador cumple la tarea de organizar, este, delega funciones y tareas, asigna actividades y las agrupa en órganos y cargos, además define papeles de autoridad y responsabilidad. Cuando esta figura dirige, coordina esfuerzos, comunica, motiva, orienta a las personas y las funciones que llevará a cabo, por último cuando el administrador controla, define estándares, evalúa, corrige y monitorea el avance de los procesos (Chiavenato, 2007). Estas funciones determinan el proceso de la administración.

Ahora bien, cuando las funciones anteriores se enmarcan dentro del entorno educativo es que se hace posible evidenciar la figura del administrador de la educación. A través de sus funciones, este deberá converger cada uno de los miembros de la comunidad educativa y llevar a cabo las ocupaciones propias del marco educativo y administrativo, buscando el avance de la organización educativa, pero siempre bajo la visión de que el centro de cada uno de estos procesos y demandas se realiza en pro de los procesos de enseñanza-aprendizaje que requieren los estudiantes y que todos ellos buscan su desarrollo integral y de calidad, con el fin de mejorar el país. Con relación a este pensamiento, Martínez (2012) señala que:

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p.11)

Dado lo anterior, y como se venía desarrollando, la administración educativa es un compendio de labores, habilidades, estrategias y técnicas que convergen en beneficio

de los procesos de aprendizaje de la población estudiantil. Queda claro además, que la eficiencia y eficacia de estos procesos competen a la figura de autoridad de la institución educativa, misma que es ejercida por el administrador de la educación.

Sin embargo, debe ejercerse de manera en la que los miembros de la comunidad educativa sean actores principales, pues aunque estas tareas competen a la figura mencionada, para su logro, requiere de todos los colaboradores que forman la organización.

Otro punto de interés, en torno a lo relacionado a la administración educativa, es lo que señala Salas (2003), sobre los tipos de organización educativa. Esta autora menciona que las funciones se podrían especificar y deben adaptarse a cada nivel de enseñanza: preescolar, primaria, secundaria, o la oferta educativa que imparta la organización.

No obstante, todas ellas comparten un elemento en común, su eje central es la organización educativa, por lo que este en sí es el objeto de estudio de la administración educativa. En lo referente a esto, cabe señalar lo que menciona Castillo, citado por Fernández y Rosales (2014) en torno a las funciones de la administración educativa:

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas. (p.6)

Como señala el autor, la administración educativa, para ser eficiente no sólo requiere de las habilidades de quién la ejerce, sino, del aporte y trabajo de todos los actores de la institución educativa. Una organización, está formada por un conjunto de personas y cada una aporta al funcionamiento de dicha organización. Este pensamiento debe permanecer presente en el administrador de la educación, pues él debe considerar cada uno de los elementos mencionados en el ejercicio de su función.

Ahora bien, dado que se ha especificado que la función administrativa dentro de los contextos educativos considera todos los aspectos relacionados a la organización como tal, es necesario entender que la figura del administrador de la educación debe ser una de liderazgo, que sea capaz de dirigir a la comunidad educativa y guiarla hacia la mejora de los procesos y ofertas de dicha organización.

Tal como lo señalan Garbanzo y Orozco (2010), “las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad. El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones” (p.18), esto indica la relevancia del administrador de la educación dentro de las organizaciones educativas, pues su función permite el funcionamiento de la organización y al realizarse de manera adecuada.

Ahora, ¿de qué forma o a través de cuál proceso es que el administrador de la educación puede ejercer todas estas funciones?, ¿cómo puede esta figura abordar cada uno de los entornos que surgen y se generan dentro de un ámbito complejo como lo es el educativo? El administrador de la educación requiere organizar sus funciones y actuar bajo la gestión de los procesos que se generan, por ende, el siguiente concepto a definir es el de gestión, desde el punto de vista educativo.

### **3.4 Gestión educativa**

Como se indicaba anteriormente, para poder liderar las organizaciones educativas, el administrador debe ser capaz de gestionar los recursos con los que cuenta. Para poder realizar esto, es indispensable que el administrador conozca su organización y esto hace que tanto la administración como gestión educativa vayan de la mano. Una adecuada gestión de los recursos y del contexto se establece como causa de procesos administrativos que surgen de la planificación, dirección, organización y control.

En relación con esto, Chacón (2014) define una diferenciación entre gestión y administración, al establecer que, “la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos (p.152).

Por lo anterior, se puede entender que la gestión educativa, se centra en el logro, la administración en el proceso que antecede a la gestión. Además, esta misma autora, establece la complejidad de este ejercicio cuando menciona que,

La gestión educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros (p.159)

Es así, como se evidencia que todos los factores internos y externos de la organización deben ser percibidos y analizados por el administrador, así como los factores internos de índole administrativo, pero, también político, social y de contexto, además de las necesidades y recursos con los que cuenta dicha organización. Entonces, la gestión puede verse como el manejo de todos los elementos administrativos, se traduce así como la acción administrativa.

Se debe entender que, en términos de gestión, esta posee en sí misma tres campos de significancia. El primero de ellos, relacionado con la acción, en lograr y proceder de cierta forma para el alcance del objetivo que se establece durante la administración. Su segundo campo, se refiere a la indagación que se realiza para que este produzca conocimiento sobre lo que se observa en el contexto, en esta se crean conceptos y características para distinguir los proceso de acción desde un punto de vista analítico. Como tercer punto, se considera la innovación y desarrollo, creando nuevas formas de ejecución y transformación para el enriquecimiento del contexto educativo como tal. (Secretaría de la Educación Pública, 2001, p.56)

La gestión, al ser una acción de la administración educativa, debe ser una acción que se realice desde la racionalidad, analizando los objetivos de la organización y trazando una ruta a seguir.

En lo referente a este pensamiento Tello (2008) señala que “la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno. Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad” (p.2), esta idea

enmarca, además, la importancia de ejercer la racionalidad desde la sensibilidad que contempla los aspectos subjetivos de la comunidad educativa, o sea, debe presentar un equilibrio entre lo racional y lo emocional para poder abordar las necesidades y ámbitos de manera adecuada y así dar respuestas contextualizadas y coherentes con la organización.

Desde el punto de vista de dicha complejidad y abarcando los aspectos referentes a la calidad de la educación, es que se puede establecer la importancia de la gestión educativa para la ejecución de los proyectos, estrategias y programas que permiten el cambio, tanto en los diversos contextos educativos, como en la sociedad como tal. En ese sentido, la gestión puede definirse en dimensiones, las cuales, según la Secretaría de la Educación Pública (2001), se definen en cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

La primera de ellas, relacionada al fomento de la mejora curricular, a través de análisis de la planificación del aula, la evaluación, el clima del aula y la distribución del tiempo en el salón de clase, con el fin de reconocer la relación entre estas y la práctica, los estilos de enseñanza y formas de aprendizaje. Además, en cuanto a la dimensión organizativa, se toman en consideración la relación entre los docentes con los padres de familia y se abarcan los valores y actitudes de la comunidad educativa como tal, sirviendo estos como actitudes para la toma de decisiones y el enfrentar situaciones propias de cada contexto educativo.

Seguidamente, en cuanto a dimensión administrativa de la gestión, se reconocen las actividades implementadas desde la administración que favorecen o no los procesos de enseñanza aprendizaje, específicamente, relacionados a la coordinación, el recurso humano, material y financiero, las acciones que garanticen la seguridad, higiene y control de la información, cumplimiento de normas y enlaces con las disposiciones de autoridad como la supervisión, siendo en resumidas cuentas la optimización de recursos, el control escolar y la infraestructura sus elementos de análisis principales.

Ahora bien, la última de las dimensiones que enmarcan la gestión educativa, corresponde a la participación social, esta dimensión analiza la forma en que el personal docente y administrativo de la escuela conoce, comprende, analiza y responde a las necesidades de las familias que constituyen el centro educativo, sobre todo aquellas que

podrían reforzar los procesos educativos del estudiantado que compone el centro escolar (Secretaría de la Educación Pública, 2001).

Por lo anterior, se evidencia que la gestión de la administración educativa permite transformar las organizaciones educativas, tanto desde la perspectiva de quienes laboran para las organizaciones, como desde la participación social de la comunidad en donde esta se encuentra inmersa, mejorando tanto las prácticas pedagógicas como aquellos aspectos individuales de las organizaciones que deben ser modificados o fortalecidos.

De este modo, se entiende la relación entre la gestión y las relaciones que se generan dentro de la organización, por lo que de este concepto será necesario establecer la importancia del clima organizacional, cómo se define este concepto y su papel en las organizaciones educativas.

### **3.5 Clima organizacional**

Como se ha mencionado, una organización está compuesta por un grupo de individuos, que se desarrollan y actúan dentro de la organización. Estas interacciones que surgen en el ámbito institucional se definen como clima organizacional, ya que se generan a través de la convivencia y relaciones de los miembros de la misma.

El ambiente generado de las relaciones, toma en cuenta las actitudes, comportamiento, valores y moral que presentan dichos miembros y cómo a través de estos se generan ambientes cálidos o fríos de desarrollo profesional.

En relación con esto, Chiavenato (2007) menciona que el clima organizacional “es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)” (p.122), es necesario considerar este punto, debido a que es interés de la presente investigación entender los elementos que benefician y limitan la gestión educativa del clima organizacional. Así como lo menciona el autor, desde el punto de vista administrativo, el clima organizacional puede favorecer o desfavorecer las relaciones de la organización.

Ahora bien, esta relación entre las percepciones de los individuos, su desempeño y desarrollo dentro de la organización son señalados por Sandoval (2004) así:



El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Las definiciones de clima organizacional explican que: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente (p.2)

Es así, como el papel del administrador influencia el clima organizacional, desde la comunicación, motivación y beneficios que se obtengan a través del desempeño laboral. No se puede dejar de lado el hecho de que este clima organizacional está presente en todas las organizaciones. Sin embargo, al enfocarnos en aquellas de índole educativo es que se hace necesario redefinir el concepto, desde la visión de los entornos educativos.

Dado lo anterior, las instituciones educativas se relacionan diferentes individuos que cumplen labores tanto administrativas como de enseñanza-aprendizaje. Todas estas personas, se desempeñan laboral y profesionalmente en los contextos educativos y desarrollan el clima organizacional de las instituciones educativas.

Para entender el concepto en sí, debe analizarse la realidad de las interacciones, diferencias personales, de pensamiento y demás factores sociales que intervienen en el funcionamiento y desarrollo de este concepto. Para Abarca y Naranjo, citados por García, Rojas y Campos (2002), referente al clima organizacional en las instituciones educativas, señalan que:

La comunidad escolar es un sistema social y como tal las diferentes personas que lo integran-profesionales, padres y alumnos- interactúan para alcanzar sus objetivos mediante el esfuerzo cooperativo. Estas interacciones ocurren en un ambiente determinado que es cambiante y dinámico y no estático; cada una de las partes que componen un sistema social son interdependientes y

se influyen entre sí, produciendo modificaciones en ellas y en el sistema como un todo (p.393)

Según lo mencionado, este conjunto de interacciones forman el ambiente social de la institución, haciendo que la misma funcione como un solo ente, de ahí su importancia y el porqué de que sea necesario analizar la influencia de este hecho en el marco de los entornos educativos.

Ahora bien, ¿de qué forma influye la figura del administrador de la educación en esta conceptualización?, su influencia está relacionada a la consideración de los actores y su papel dentro de la organización educativa, su preocupación por el mejoramiento de la organización a través de la gestión de los diferentes ámbitos y factores. Para ello, es necesario que este sea capaz de comprender el contexto de la organización que dirige, conociendo a cada individuo que se desarrolla en él. Para Baltodano y Alvarado (2009), en referencia al papel del administrador dentro del clima organizacional, señalan que

Es necesario rescatar que la teoría administrativa, dentro de la que se encuentra inmerso el campo del comportamiento organizacional, ofrece a los gerentes educativos, varias formas estructurales para organizar la institución y organizar el trabajo. Es necesario que escojan aquella que se adapte mejor a las circunstancias y a las características de la institución. Otro de los aspectos fundamentales en el análisis del comportamiento de las organizaciones son sus valores, las motivaciones y las preferencias de las personas, el clima, la cultura y el diseño organizacional. El estudio de todos estos aspectos permite comprender, de forma integral, a las organizaciones y, en este caso, a las instituciones educativas. Esta comprensión lleva al éxito de la gerencia educativa (p.150)

De este modo, el administrador de la educación, debe preocuparse por el bienestar y desarrollo de los miembros que se desarrollan en esta, ya sea desde el entorno laboral o educativo. Sin embargo, este estudio se enfoca en el ámbito laboral, específicamente desde la docencia.

Aunado a esto, es que se toma en consideración que el administrador de la educación, para llevar a cabo esta tarea, deberá desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan converger la gestión de todos estos aspectos de su labor administrativa. Para García, Rojas y Campos (2002), se pueden contemplar ocho destrezas que permitirán desarrollar el clima organizacional en las instituciones educativas. Estas son: escuchar con atención, utilizar un lenguaje positivo, poseer sentido del humor, utilizar el contacto visual, usar las interrogantes para verificar que los procesos de comunicación sean efectivos, usar la posición corporal como medio de comunicación, utilizar gestos apropiados y respetuosos para hacer entender a los colaboradores su valor e importancia de sus aportes y saber delegar a través del análisis de las habilidades y competencias de los colaboradores.

Todas estas destrezas, permiten al administrador de la educación entablar una relación cordial con sus colaboradores y así, generar una organización colaborativa, puesto que de este modo será capaz de conocer las individualidades de sus colaboradores y con ello incluirles en el desarrollo de la organización educativa, hacerlos sentir parte y con ello facilitar que los mismos brinden propuestas, ideas o soluciones que beneficien el desarrollo de la organización. Estas habilidades, denotan la capacidad de identificar, analizar y responder ante ciertos indicadores, los cuales se asocian de manera directa con el clima organizacional. Por ello es que se procede a definirlos y con ello, entender de mejor manera su influencia en torno a los factores que benefician o limitan la gestión de los centros educativos, más adelante analizados.

### **3.5.1 Indicadores asociados con el clima organizacional**

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, existen ciertos factores dentro de la gestión del clima organizacional que se tornan indispensables para su adecuado desarrollo, a lo largo del tiempo se han evidenciado múltiples elementos, los cuales, pueden ser clasificados en dimensiones. Estas, convergen para poder estructurar el amplio concepto de clima organizacional.

Con el fin de abarcar aquellos elementos y dimensiones de manera organizada, es que se toma como ejemplo lo definido por Canchón, Plaza y Zapata (2013), cuando clasifican estas dimensiones como: “estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia” (p.84),

cada uno de ellos, compuesto por una serie de indicadores que los organiza e identifica. Por lo anterior, es que se hace necesario definirlos para comprender su funcionamiento dentro del clima organizacional. Recordando que, el clima organizacional cumple una función indispensable para los individuos que componen los centros educativos y su desempeño dentro de estos, así como influyen en el éxito que se atribuye a los logros de los objetivos y servicios de cada institución educativa.

### **3.5.1.1 Estructura y Procesos**

Esta dimensión, resulta importante ya que se enfoca en los elementos que forman la identidad de los entornos educativos, para poder entenderla, se destaca lo indicado por Coello (2016), “las organizaciones se ordenan de acuerdo al ideario de institución que se espera establecer; por tanto, va construyendo todo un engranaje de espacios, tareas, perfiles profesionales que se espera se acoplen a los puestos que se crean en el ámbito laboral en el cual se desempeña el trabajador” (p.86), además, esta estructura se encarga de definir tanto la identidad como las necesidades de la organización. Es así, como se percibe el carácter organizativo del clima organizacional dentro de estas estructuras base. Las cuales, definen el terreno o la base de las organizaciones educativas.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009), consideran que dentro de los procesos que forman parte de la estructura se evidencia el “compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social” (p.335). Una vez más, se evidencia, cómo, dentro de esta dimensión se puede evidenciar aspectos tales como la formulación de las metas, las cuales se evidencian dentro de la organización o los parámetros y normas a seguir, propios de las políticas internas, propias de las instituciones y su estructura.

A su vez, Chiavenato (2009), establece que, dentro de la percepción neoclásica de la administración, la estructura y organización están estrechamente ligadas con los procesos de planificación, organización, dirección y control, a su vez, estas, se conciben como un proceso cíclico y continuo que permite generar un esfuerzo coordinado y unido de las personas que se desarrollan dentro de la organización. Por lo que, queda más que claro, cómo estos indicadores de estructura y procesos, son necesarios dentro del clima

organizacional, dado que abarcan la base de las organizaciones, las cuales están constituidas por las personas que llevan a cabo estos procesos dentro de las instituciones.

Ahora bien, en base a las definiciones anteriores y los indicadores mencionados por Canchón, Plaza y Zapata (2013), es que se entiende que tanto la organización, las metas y políticas institucionales, así como la dirección y control ejercidos por la autoridad, forman parte de esta dimensión.

#### **3.5.1.1.1 Organización**

El presente concepto, hace referencia a lo que ordena la organización, su estructura, los procesos de coordinación, empleo de recursos y planificación para el alcance de las metas. Además, Chiavenato (2009), menciona que la organización es la “fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado” (p.72). Es así, como se comprende que la organización, hace referencia a la capacidad de ordenar, clasificar las tareas y el cumplimiento de estas, las cuales permiten el desempeño adecuado de las organizaciones.

#### **3.5.1.1.2 Políticas internas**

En torno a este indicador, se puede mencionar que está estrechamente relacionado a la organización, ya que su fin es establecer los parámetros en los cuales se desarrollan los individuos, a través de normas y metas por cumplir. En lo que respecta a esto, Llanos (2016), establece que las políticas son aquellas pautas de carácter específico y factible, fáciles de llevar a cabo a través del entrenamiento, la retroalimentación y la recompensa. Además, otros autores, como Chiavenato (2009), mencionan que estas políticas permiten ordenar el entorno laboral y abarcan tanto aquellas normas de carácter formal, como las de carácter informal, las cuales incluyen la cortesía, empatía y demás valores que fomentan espacios agradables de trabajo.

#### **3.5.1.1.3 Autoridad**

Por consiguiente, en materia de estructura y procesos, la autoridad, es otro de los indicadores que se relaciona a la primera dimensión. Esta, según Jurado (2018) refiere a un concepto social, permeado de orden, el cual, en la actualidad posee un papel

contradictorio ya que compromete el poder y la función de llevar a cabo lo que se solicita, además, esta se relaciona al prestigio y posee un carácter tensional entre quien dirige y quien acata, aunque, sin duda alguna está presente en toda interacción social, lo que le brinda un carácter complejo el cual posee acciones y propósitos permanentes, los cuales se actualizan y se traducen en tareas, a su vez, estas dependen de la ética y las políticas, de los administradores y las personas que conforman las organizaciones.

### **3.5.1.2 Percepción del entorno laboral: infraestructura**

Dentro de esta dimensión, se engloba todo lo relacionado a la percepción del entorno laboral, por ello, Canchón, Plaza y Zapata (2013), resaltan que esta no solo se centra en los espacios, sino al sentido de pertenencia, el acceso y cómo tanto los espacios como los recursos fortalecen el desarrollo de las funciones de personal. Estos, afectan en tanto estimulan al personal en el logro de los objetivos y son utilizados de manera adecuada. Por ello, se resalta, que en esta dimensión no solo se toma en cuenta el estado de las instalaciones, sino que, hace referencia al uso que se le da a los materiales y recursos con los que se cuenta. Lo que hace, de su protagonismo dentro del clima organizacional posea un carácter de ejecución.

Además, según Chiavenato (2009) la infraestructura es una plataforma para que la organización funcione, y se traduce en recursos, materiales, información que se traduce en productos y servicios brindados por la organización. De ahí, su relación con el clima organizacional. Dado que, esta se relacione con la capacidad de aprovechar los recursos para la prestación de los servicios educativos.

#### **3.5.1.2.1 Espacio físico**

Dentro de este indicador, se puede mencionar la distribución tanto de los espacios, como de los materiales y recursos, la accesibilidad a estos y su funcionalidad, así como el ruido, la temperatura. Según Robbins y Judge (2009) estas, condicionan las interacciones sociales, ya sea facilitando u obstaculizando, ya que poseen un carácter simbólico que influye en el ambiente percibido por los colaboradores, lo cual se vincula directamente al clima organizacional.

#### **3.5.1.2.2 Recursos**

Se entiende como todas las herramientas, físicas, tecnológicas, del contexto y relaciones que permiten el adecuado funcionamiento de la organización. Además, según

Romero (2016), los colaboradores, “con los recursos adecuados, son capaces de convertir en realidad metas fijadas estratégicamente, adaptándose a los cambios permanentes del entorno externo e interno” (p.61), lo cual deja en evidencia su estrecha relación con la dimensión de estructura y procesos, ya que este indicador permite el logro o no de la dimensión anterior, de ahí su relevancia en el presente estudio.

#### **3.5.1.2.3 Toma de decisiones**

Seguidamente, la tercera dimensión, está compuesta por la función ejecutiva, esta, determina el accionar de las organizaciones. En este sentido Salinas y Bejas (2018) establece que la toma de decisiones es “una función esencial, enmarcada en accionar, individual y colectivo, hacia la consecución de las metas y sus correspondientes procesos operativos” (p.12), lo que permite comprender que esta dimensión enmarca el accionar de los individuos que conforman a las organizaciones y es, a través de esta que se enlazan las acciones tanto colectivas como individuales de las personas que conforman las organizaciones.

Por su parte, Robbins y Judge (2009), enriquecen este concepto al mencionar que la toma de decisiones posee tanto un carácter racional, el cual se relacione a la elección consiente de una actitud o accionar, o sea de una respuesta. Pero, también abarca la respuesta ante problema complejos y la capacidad de procesar la información referente a estos y dar soluciones que logren optimizar los procesos.

Este concepto, abarca entonces la autonomía que puedan ejercer los miembros de la organización, para aceptar tareas que lleven a la misma al alcance de las metas propuestas por la institución, y las cuales enfrentan las diversas percepciones de los individuos y sus capacidades de adaptación, las cuales dependen estrechamente de la flexibilidad de los individuos.

#### **3.5.1.2.4 Participación**

Este indicador, hace referencia al poder de decisión individual de los miembros que conforman las organizaciones, se relaciona tanto con esta dimensión, como con las dimensiones de identidad personal y sentido de pertenencia, que se definirán más adelante. Según Llanos (2016), la participación logra empoderar a los individuos en el rol que desempeñan y así desarrolla una cultura de beneficio tanto personal como laboral.

### **3.5.1.2.5 Adaptabilidad**

Este indicador, según lo expresan Robbins y Judge (2009) “se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista” (p.108), lo que se traduce en un indicador indispensable en las organizaciones, ya que de este dependen otros indicadores, tales como participación, trabajo en equipo, comunicación y resolución de conflictos. Es un indicador que denota flexibilidad y compromiso, por parte de los individuos que conforman las instituciones educativas.

### **3.5.1.3 Relaciones interpersonales**

Seguidamente, una cuarta dimensión es la que se refiere a las relaciones entre los individuos que conforman las organizaciones. Dalton (2007), citado por Arce y Malvas (2014), menciona que:

Los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales. (p.44)

Por lo que se puede reconocer, dentro de esta dimensión, la relación con el clima organizacional, al ser un proceso en el cual las personas logran llevar tareas a cabo, a través de habilidades como la comunicación, la resolución de los conflictos y el trabajo en equipo. Por otra parte, Portugal, citado por Arias, Lazo y Quintana (2018), define las relaciones interpersonales de las organizaciones, como “las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos que piensan y sienten” (p.82), nuevamente, se evidencia la estrecha relación entre la individualidad y la colectividad de la dimensión, ya que requiere de ambas para su existencia y desarrollo en las organizaciones.

Finalmente, Chiavenato (2009) menciona que, en una organización, cuando se evidencian relaciones interpersonales sólidas, se asocia a bajos niveles de conflicto, dado que las personas interactúan más entre sí. Por lo que, esta dimensión enmarca indicadores como la comunicación que existe en la dinámica de la organización, la



resolución de los conflictos y el trabajo en equipo. Por ello, se considera necesario, definir la presencia de estos, dentro del clima organizacional.

#### **3.5.1.3.1 Comunicación**

Un elemento a considerar, dentro del clima organizacional y las dimensiones que lo conforman, es, sin duda alguna la comunicación, son múltiples los textos que la mencionan como referente del clima organizacional. Por ello, su papel dentro de la presente investigación es indispensable.

Es así, como se encuentra lo establecido por Chiavenato (2009) cuando define que la comunicación entrelaza a las personas que conforman las organizaciones, ya que, la ausencia de esta asila a los individuos y en las organizaciones los individuos no son autosuficientes, sino que dependen unos de otros y de sus entornos, además estas relaciones solo pueden llevarse a cabo a través de la comunicación, es a través de este indicador que se logra la mejora de las relaciones interpersonales, se influye en el comportamiento organizacional, se mejora la eficiencia.

Es este indicador a su vez, el que mal manejado puede desarrollar malentendidos, conflictos y asperezas dentro de las organizaciones, los individuos o subgrupos de la organización, por lo que, es sin duda alguna uno de los más grandes actores del clima organizacional. La comunicación, además se genera en múltiples niveles y direcciones, como entre colaboradores, departamentos, entre colaboradores y gestores, y con elementos que influyen tanto dentro como fuera de la organización.

#### **3.5.1.3.2 Resolución de conflictos**

Este indicador denota la habilidad de encontrar respuesta ante las diferencias propias, de los múltiples intereses individuales que se encuentran en una organización. Para Chiavenato (2009), la administración de estos implica manejar divergencias y esto se logra a través de la asertividad, la búsqueda de los propios intereses y la cooperación a través de la búsqueda de los intereses colectivos. Por ente, se entiende que este indicador está cargado de equilibrio y se evidencia su importancia dentro del clima organizacional, ya que está estrechamente ligado a las relaciones generadas entre los miembros que conforman la organización.

### **3.5.1.3.3 Trabajo en equipo**

Este indicador, supone la habilidad de los individuos de trabajar de manera coordinada, de este modo, Fernández (2016), menciona que es reciente la aceptación organizacional sobre los beneficios que trae el trabajo en equipo, ya que este permite el aprendizaje a través de los otros, se desarrollan técnicas y habilidades. Además Acosta (2011) agrega que en un grupo las personas interactúan, son conscientes y se perciben unas a otras como grupo, además estas se coordinan y enfocan en lograr metas en común, a través del aporte individual de habilidades y que trabajan de manera organizada.

### **3.5.1.4 Compensación**

La dimensión que se desarrolla a continuación, se relaciona con los beneficios adquiridos por los miembros de las organizaciones. Es por ello que Canchón, Plaza y Zapata (2013), dan especial énfasis a la motivación, ya que esta permite la generación de valores como el compromiso, los principios y el accionar por parte del personal que conforman las organizaciones. Es por esto que esta dimensión permite conocer la percepción de los individuos, referente a la organización, además esta dimensión evidencia a calidad de los servicios ofrecidos, dado el nivel de desempeño que muestren los colaboradores.

Una definición más específica es la que comparte Romero (2016), cuando indica que la compensación se refiere al “nivel de estimulación con el que se sienten los empleados al sentir que son reconocidos en su labor y las expectativas que tienen de ser reconocidos y valorados” (p.74), esto indica, que la compensación se refiere a aquella respuesta esperada por parte de los miembros que conforman las organizaciones, ante el adecuado desempeño laboral y el cual da reconocimiento a la labor que se realiza en pro de la organización.

Por su parte, Robbins y Judge (2009), resaltan que la compensación es utilizada por las organizaciones, tanto para fomentar actitudes positivas, como con el fin de suprimir aquellas que no son deseadas, lo que lo hace un sistema de recompensa-justicia, el cual es diseñado previamente y se relaciona con la motivación del personal y la estimulación hacia el fortalecimiento de las habilidades y destrezas que mejoren el desempeño de la organización como tal.

#### **3.5.1.4.1 Motivación**

Otro de los conceptos medulares, dentro del clima organizacional, es la motivación, esta expresa un enorme bagaje de conceptos, actitudes y elementos tanto de carácter individual, como colectivo. Por lo que, según Chiavenato (2009), definirla superficialmente resulta complejo. Este indicador depende de concepciones tales como “necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.” (p.236), además, través de esta, la gestión educativa busca dirigir el accionar de las personas que conforman las organizaciones, a través de esta se incitan comportamientos deseados e involucra tanto metas como objetivos, posee caracteres psicológicos, ambiénteles, fisiológicos, los cuales están influenciados por la percepción, las actitudes, la personalidad, la capacidad de aprendizaje y funciona como ente mediador entre los individuos y su entorno. Por lo anterior, es que se considera que la motivación es tanto una actitud, como una herramienta, que permite el funcionamiento individual y colectivo de las organizaciones.

#### **3.5.1.4.2 Reconocimiento**

Este indicador, está relacionado a la visualización del desempeño del individuo, dentro de la organización, Robbins y Judge (2009) mencionan que el reconocimiento es de carácter social y abarca tanto el concepto de respeto como de admiración al desempeño efectuado por los colaboradores en función de las tareas asignadas, este se evidencia a través de elogios, y recompensas, por su parte, el mismo puede relacionarse con el nivel de satisfacción laboral de los miembros que conforman la organización.

#### **3.5.1.4.3 Capacitación**

Para definir este concepto, se toma en consideración lo mencionado por Gelaf (1999) citado por Varela y Sabia (2013), cuando menciona que este indicador se relaciona con la posibilidad ofertada por las organizaciones, para que los colaboradores desarrollen nuevas competencias y fortalezcan las anteriores, contribuyendo de este modo a la mejora tanto de los individuos como de la organización en sí. A través de esta, se fortalece a eficiencia, se aumenta la competencia y permite la adaptabilidad, mejorando la calidad del trabajo, además esta permite ahorrar materiales y recursos, a

través de la optimización de las labores y las funciones, realizando las tareas de manera satisfactoria y sencilla, lo que, a su vez, motiva a los colaboradores.

### **3.5.1.5 Sentido de pertenencia**

En relación a este indicador, es necesario resaltar lo que menciona Goodenow citado por Gaona, Saldaña y Muñoz (2018) indica que la pertenencia corresponde a la identificación de sí mismo como parte de un grupo, estar conectado, ser querido, aceptado y respetado por los otros.

Además, en relación a lo anterior, Vivar y Torres (2017), señalan que el sentido de pertenencia un aspecto sustancial para comprender el clima organizacional, ya que depende tanto de la percepción del personal como de las estrategias utilizadas por la figura del gestor. Este sentido, se puede lograr a través de estrategias individuales y de participación, a través de la toma de decisiones y en medida que se promuevan y asignen recursos que sean manejados por todos los miembros de la organización, además un dato relevante es que estos colaboradores se sientan representados a través del cumplimiento de los valores y filosofía de la institución, que se puede encontrar en la misión y visión de los centros educativos.

Finalmente, en torno a lo que concibe este concepto, se encuentra lo mencionado por González (2019), quién define el sentido de pertenencia como la alineación del horizonte institucional con la misión, visión y los objetivos, los cuales definen de manera precisa el sentido de pertenencia, este se encuentra por encima de lo económico e involucra tanto la percepción individual, como la cultural, social y afectiva, teniendo como mayor objetivo la satisfacción de las necesidades humanas, por tanto el sentido de pertenencia se entiende como la motivación del recurso humano para el alcance los objetivos de la organización.

Si bien, se evidencia la importancia del sentido de pertenencia en las instituciones educativas, más aún se resalta la importancia de los valores institucionales dentro de esta dimensión y con ellos, el papel de la misión y visión que representa a cada centro y se conforma como un ente medular dentro del clima organizacional.

#### **3.5.1.5.1 Misión de la institución**

Tal como se evidencio anteriormente, este concepto incide directamente en el clima organizacional, ya que puede facilitar o limitar el sentido de pertenencia desarrollado por

los colaboradores. Por ello, entender su significado, resulta imprescindible, en este sentido Chiavenato (2009), señala que la misión es la función que desempeñan las organizaciones, no se limita a los productos, servicios ni procesos, sino que esta es la razón de ser de la propia organización y a través de esta se puede entender la función que desempeñan las organizaciones en la sociedad, además esta funciona como un recordatorio de lo que debe realizar cada individuo dentro de la organización para poder alcanzar las metas que se han propuesto entidad educativa.

### **3.5.1.5.2 Visión de la institución**

Con relación a la visión institucional, ya se ha demostrado su importancia dentro del clima organizacional, más específicamente, dentro del sentido de pertenencia, por tanto, se requiere definir su concepto y papel dentro de las organizaciones y las personas que en ellas se desenvuelven. Una vez más, se destaca lo mencionado por Chiavenato (2009), cuando indica que la visión supone la imagen que la organización posee de sí misma, y cómo esta se define en el espacio y el tiempo, por lo que posee un carácter de proyección de lo que se desea alcanzar a largo plazo, además este autor indica que “las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad” (Chiavenato, 2009, p.99), además esta se puede alcanzar únicamente con el esfuerzo de todas las personas que conforman la organización.

Así es, como se comprende que el clima organizacional es más que un concepto separado o un grupo de elementos al azar, más bien, comprende una red compleja de dimensiones, elementos y factores de carácter interno y externo que afectan a los individuos y puede darse de manera positiva o negativa, además, es a través de este que se mueven las organizaciones como un solo ente y se proyecta a nivel social.

Todos los conceptos aquí descritos, servirán de antesala al análisis de los distintos contextos, con el fin de poder responder la pregunta de investigación propuesta en capítulos anteriores y con ello, lograr el alcance de los objetivos.

## **Capítulo 4. Marco metodológico**

El capítulo que se desarrolla a continuación, permite profundizar en el proceso de la investigación, la cual, busca analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la provincia de Heredia. Para ello, en este espacio, se define el tipo de investigación, el enfoque, su diseño, las técnicas de recolección de la información, y la matriz de operacionalización de los objetivos, que permite enlazar estos con los capítulos anteriores. Todo lo anterior, con el fin de presentar al lector, una visión clara del proceso de la investigación, su base y las herramientas con las que la investigadora ha trabajado, con el fin de alcanzar los objetivos antes propuestos.

### **4.1 Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación busca delimitar los procesos que permiten llevar a cabo la investigación. Esta, se enmarca dentro del tipo de investigación cuantitativa, tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), al identificar las investigaciones de este tipo, como aquellas que pretenden cuantificar los elementos que en ellas se desarrollan, en esta, a través de los factores que benefician o limitan la gestión educativa de la población en cuestión, a través de la medición de diversos indicadores, los cuales se relacionan con el clima organizacional de los entornos educativos participantes. Además, según mencionan los autores, la recolección de los datos se realiza de manera objetiva, y los instrumentos aplicados se validan, para que los resultados arrojados puedan ser analizados, bajo la triangulación de los datos. Otro punto a considerar, es que este análisis se apoya en la presentación de elementos que permiten presentar la información a través de datos objetivos que evidencian la realidad de los contextos y permiten así dar respuesta a la pregunta de investigación. Todos estos elementos, buscan dar respuesta al problema planteado, siempre desde el marco de la objetividad y el análisis de los datos obtenidos.

### **4.2 Definición del diseño de investigación**

En el caso al diseño de la investigación, la preste, se considera de tipo descriptivo, ya que como la definen Hernández, Fernández y Baptista (2014), busca describir a través

de los datos obtenidos los elementos que benefician o limitan los procesos de gestión en la administración educativa de los centros educativos participantes, enfocándose en las características propias de estos entornos, los perfiles de las comunidades educativas, y a través de estos datos, recopilar información que puede ser medida e identificada como una variable del estudio, que afecta al entorno investigado y esto la hace parte del análisis que se deba desarrollar, con el fin de brindar una imagen panorámica de dicho entorno. Es importante resaltar que, dicha descripción es objetiva, lo que hace que los datos analizados estén estrechamente ligados a los instrumentos, las teorías académicas en torno al tema y la visión de los participantes involucrados, juntos, crean el panorama del estudio presentado.

### **4.3 Población y muestra**

La población participante de este estudio contempla los docentes de I y II ciclo de dichas instituciones, el personal de materias complementarias, el personal correspondiente a la educación preescolar, y el personal de apoyo de los diferentes servicios que ofrecen las escuelas participantes, es decir, se trabaja con la población docente en su totalidad. Sin embargo, es necesario recalcar que se toma, también la perspectiva de los gestores educativos y con ello, recopilar datos desde las diferentes perspectivas acerca de la pregunta de investigación, esto con el fin de brindar una amplia descripción de los elementos que benefician o limitan la gestión educativa.

### **4.4 Técnicas de investigación**

Esta investigación desarrolla dos tipos de instrumentos, con el fin de abarcar la mayor cantidad de información, siempre bajo la mirada de los objetivos planteados y con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación.

El primero de ellos, corresponde a un cuestionario, el cual abarca, tanto la información de carácter administrativo, como los ítems relacionados a los elementos del clima organizacional que benefician o limitan la gestión educativa, desde la mirada del personal docente, de las instituciones educativas. Este se estructura de la siguiente manera, una primera parte enfocada en recopilar datos generales de la población participante; el segundo apartado, se enfoca en identificar los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa; seguidamente, la tercera parte del

cuestionario busca identificar los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa y la cuarta sección se enfoca en el rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa.

El segundo de ellos, enfocado en la visión del gestor, y para ello, se elabora un cuestionario, el cual se aplica a través del método de entrevista personal, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista, (2014), es objetiva, se aplica el mismo instrumento a los administradores educativos, busca la individualidad, es poco o nada anecdótica, aunque se pueden anotar reacciones de los participantes y la mayoría de preguntas son cerradas, aunque puede poseer preguntas abiertas.

En el caso de la presente, la misma se estructura de la siguiente manera, una primera parte la cual recopila los datos generales de la persona participante, seguida por la segunda parte, la cual se centra en los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa, para continuar con la tercera parte la cual busca identificar elementos que limita el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa para culminar en una cuarta parte centrada en el rol de la persona administradora dentro del clima organizacional para la gestión educativa.

#### **4.5 Validación de instrumentos**

Con el fin de determinar la objetividad de los instrumentos utilizados en la investigación, para la recopilación de información, es que estos enfrentan el proceso de validación, el cual, según Soriano (2014), corresponde al proceso por el cual se analiza la utilidad de los ítems construidos y se estudia su pertinencia, con el fin de ejecutar en la investigación instrumentos coherentes con el objeto de estudio y de comprensión para la población participante.

Las personas que realizan el proceso de validación son aquellas cuya especialización, experiencia profesional, académica o investigativa, les permite valorar, el contenido y la forma de cada uno de los ítems incluidos en los diversos instrumentos de la investigación.

Por lo anterior, en el caso de los instrumentos que esta investigación, el proceso de validación se genera a través del análisis de personas especialistas, máster en el ámbito de la administración, quienes brindaron sugerencias para la mejora de los mismos y una



selección de profesionales en el ámbito docente, los cuales respondieron el instrumento y verificaron su pertinencia y comprensión, para que, la aplicación en los diferentes entornos escolares resultara funcional y permitiera llevar a cabalidad el proceso investigativo.

#### 4.6 Operacionalización de objetivos

El siguiente apartado abarca el proceso de operacionalización de los objetivos a través de una matriz, la cual abarca las categorías de análisis de la investigación. Este proceso surge a partir de los objetivos y a través de este se desarrolla la definición conceptual, indicadores e instrumentalización de la investigación.

Además, se utiliza la triangulación de los datos con base en la teoría investigada y los datos brindados por los participantes para el correspondiente análisis.

**Tabla 1. Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa**

<b>Objetivo general</b>	Analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia
<b>Objetivo específico</b>	Identificar los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer
<b>Variable</b>	Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa

<b>Definición conceptual</b>	<p><b>Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional:</b></p> <p>Los elementos que benefician o limitan el clima organizacional son complejos porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros. (Chacón, 2014, p.159)</p> <p>Según García, Rojas y Campos (2002) se pueden contemplar ocho destrezas que permitirán desarrollar el clima organizacional en las instituciones educativas. Estas son: escuchar con atención, utilizar un lenguaje positivo, poseer sentido del humor, utilizar el contacto visual, usar las interrogantes para verificar que los procesos de comunicación sean efectivos, usar la posición corporal como medio de comunicación, utilizar gestos apropiados y respetuosos para hacer entender a los colaboradores su valor e importancia de sus aportes, y saber delegar a través del análisis de las habilidades y competencias de los colaboradores</p> <p>Por su parte, Canchón, Plaza y Zapata (2013), cuando clasifican las dimensiones que definen el clima organizacional como: “estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia” (p.84)</p>
------------------------------	--

**Clima organizacional:**

Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable). (Chiavenato, 2007, p. 122)

Además, Sandoval (2004) se refiere a este como:

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Las definiciones de clima organizacional explican que: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. (p.2)

Abarca y Naranjo, citadas por Rojas y Campos (2002) señalan que:

La comunidad escolar es un sistema social y como tal las diferentes personas que lo integran-profesionales, padres y alumnos- interactúan para alcanzar sus objetivos mediante el esfuerzo cooperativo. Estas interacciones ocurren en un ambiente determinado que es cambiante y dinámico y no estático; cada una de las partes que componen un sistema social son interdependientes y se influyen entre sí, produciendo modificaciones en ellas y en el sistema como un todo. (p.393)

A su vez, Baltodano y Alvarado (2009) mencionan que:

Es necesario rescatar que la teoría administrativa, dentro de la cual se encuentra inmerso el campo del comportamiento organizacional, ofrece a los gerentes educativos, varias formas estructurales para organizar la institución y organizar

el trabajo. Es necesario que escojan aquella que se adapte mejor a las circunstancias y a las características de la institución. Otro de los aspectos fundamentales en el análisis del comportamiento de las organizaciones son sus valores, las motivaciones y las preferencias de las personas, el clima, la cultura y el diseño organizacional. El estudio de todos estos aspectos permite comprender, de forma integral, a las organizaciones y, en este caso, a las instituciones educativas. Esta comprensión lleva al éxito de la gerencia educativa. (p.150)

**Gestión educativa:**

Resulta necesario retomar lo mencionado por Fernández y Rosales (2014), quienes definen la administración educativa como un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas. (p.6)

De acuerdo con Chacón (2014) “la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos” (p.152)

La gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno. Es decir, para

	<p>gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad (Tello, 2008 p.2)</p>
<b>Definición operacional</b>	<p>Para efectos de este estudio, se entiende por elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional para la gestión educativa, como aquellos elementos que inciden de manera positiva en las relaciones que se establece dentro de la organización y pueden ser modificados por múltiples variables las cuales pueden clasificarse en dimensiones como: estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia.</p> <p>A su vez, presentan elementos, dentro del colectivo organizacional como escuchar con atención, utilizar un lenguaje positivo, poseer sentido del humor, emplear el contacto visual, verificar los procesos a través de interrogantes que verifiquen que los mismos sean efectivos, hacer uso de gestos apropiados para hacer entender a los colaboradores sobre su valor e importancia, delegar funciones a través del análisis de las habilidades y competencias de los colaboradores de la institución.</p> <p>A su vez, para que sean beneficiosos deben ejecutarse en un ambiente receptivo y agradable, el cual influye en el comportamiento de los individuos. Estos se producen dentro</p>

	<p>de un ambiente determinado, cambiante y dinámico y es a través de estos que se puede comprender el diseño de la organización de manera integral. Para ello se debe gestionar la organización con ayuda de todos los participantes, sus habilidades, aptitudes y atributos, ejecutando acciones para el logro de los objetivos.</p>
<p><b>Indicadores</b></p>	<p>Dimensiones que afectan de manera positiva: Uso de gestos y lenguaje apropiados para el reconocimiento del valor e importancia de los colaboradores.</p> <p>Estructura y procesos: organización clara de los procesos y roles de los colaboradores, dirección y control de las tareas y procesos por parte de los colaboradores.</p> <p>Infraestructura: accesibilidad a los recursos y herramientas físicas y tecnológicas que permiten el adecuado funcionamiento de la organización.</p> <p>Toma de decisiones: respuestas individuales positivas ante conflictos complejos que demuestren la capacidad de brindar soluciones para la optimización de los procesos institucionales, capacidad de brindar soluciones colectivas para la optimización de los procesos institucionales., autonomía ante la toma de decisiones del personal colaborador.</p> <p>Relaciones interpersonales: aporte de habilidades individuales para trabajar de manera organizada.</p> <p>Compensación: motivación del personal por medio de la escucha de sus necesidades, deseos, metas y objetivos,</p>

	<p>reconocimiento del desempeño individual a través de elogios y recompensas.</p> <p>Sentido de pertenencia: evidencia de estrategias de participación para la toma de decisiones, presencia de acciones implementadas para el alcance de la visión institucional.</p>
<b>Instrumentalización</b>	<p>Cuestionario aplicado a docentes participantes de la investigación, parte dos, preguntas 4 a la 17.</p> <p>Guía de entrevista dirigida a las administradoras de la educación, segunda parte.</p>

Nota: Arias, 2021, sustentada en Chacón (2014); García, Rojas y Campos (2002); Canchón, Plaza y Zapata (2013); Chiavenato (2007); Sandoval (2004); Abarca y Naranjo citadas por García, Rojas y Campos (2002); Baltodano y Alvarado (2009); Fernández y Rosales (2014) y Tello (2008).

**Tabla 2. Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa**

<b>Objetivo general</b>	Analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia
<b>Objetivo específico</b>	Reconocer los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional para entender la gestión educativa en las escuelas objeto de estudio.
<b>Variable</b>	Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa.
<b>Definición conceptual</b>	<p><b>Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional:</b></p> <p>Los elementos que benefician o limitan el clima organizacional son complejos porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros (Chacón, 2014, p.159)</p> <p>Aunado a lo anterior, García, Rojas y Campos (2002) indican que se pueden contemplar ocho destrezas que permitirán desarrollar el clima organizacional en las instituciones educativas. Estas son: escuchar con atención, utilizar un</p>



lenguaje positivo, poseer sentido del humor, utilizar el contacto visual, usar las interrogantes para verificar que los procesos de comunicación sean efectivos, usar la posición corporal como medio de comunicación, utilizar gestos apropiados y respetuosos para hacer entender a los colaboradores su valor e importancia de sus aportes y saber delegar a través del análisis de las habilidades y competencias de los colaboradores.

A su vez, Canchón, Plaza y Zapata (2013), clasifican estas dimensiones como: “estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia” (p.84)

#### **Clima organizacional:**

Esta variable, hace referencia a la calidad del ambiente psicológico de una organización. El cual puede ser negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). (Chiavenato, 2007, p. 122).

Además, Sandoval (2004) señala que

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Las definiciones de clima organizacional explican que: el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente (p.2).

Por su parte, Abarca y Naranjo citadas por Rojas y Campos (2002) establecen que:

La comunidad escolar es un sistema social y como tal las diferentes personas que lo integran-profesionales, padres y alumnos- interactúan para alcanzar sus objetivos mediante el esfuerzo cooperativo. Estas interacciones ocurren en un ambiente determinado que es cambiante y dinámico y no estático; cada una de las partes que componen un sistema social son interdependientes y se influyen entre sí, produciendo modificaciones en ellas y en el sistema como un todo. (p.393)

Por su parte, Baltodano y Alvarado (2009) señalan que

Es necesario rescatar que la teoría administrativa, dentro de la cual se encuentra inmerso el campo del comportamiento organizacional, ofrece a los gerentes educativos, varias formas estructurales para organizar la institución y organizar el trabajo. Es necesario que escojan aquella que se adapte mejor a las circunstancias y a las características de la institución. Otro de los aspectos fundamentales en el análisis del comportamiento de las organizaciones son sus valores, las motivaciones y las preferencias de las personas, el clima, la cultura y el diseño organizacional. El estudio de todos estos aspectos permite comprender, de forma integral, a las organizaciones y, en este caso, a las instituciones educativas. Esta comprensión lleva al éxito de la gerencia educativa (p.150).

**Gestión educativa:**

Esta variable es descrita por Chacón (2014) como “la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de

	<p>objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos. (p.152).</p> <p>A su vez, Chacón (2014) establece que La Gestión Educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros (p.159)</p> <p>Aunado a lo anterior, la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno. Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad” (Tello, 2008 p.2)</p>
<p><b>Definición operacional</b></p>	<p>Para efectos de este estudio, se entiende por elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa como aquellos factores que pueden generar un ambiente negativo o desfavorable dentro del clima organizacional, el cual se ve influenciado por las relaciones de las personas que constituyen la organización.</p> <p>Estos están relacionados con las necesidades de la organización y pueden ser condicionadas o modificadas por diversas dimensiones como lo son: la estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia; determinando lo que sucede en el ambiente de trabajo y es percibido por lo miembros de la institución, influyendo en el</p>

	<p>comportamiento de los individuos y en el sistema social que se conoce como clima organizacional.</p> <p>El análisis de estos permite comprender el sistema de la organización como un todo y su gestión requiere de habilidades que se interrelacionan para alcanzar las metas deseadas.</p>
<p><b>Indicadores</b></p>	<p>Elementos que generan un ambiente negativo: centralización de las funciones, desatención de las habilidades y competencias de los colaboradores.</p> <p>Estructura y procesos: desvinculación de los colaboradores, con las metas institucionales.</p> <p>Infraestructura: distribución inadecuada de los espacios físicos, materiales e inaccesibilidad de los recursos.</p> <p>Toma de decisiones: inexistencia de acciones colectivas para el logro de los objetivos, carencia de adaptación a las propuestas y cambios.</p> <p>Relaciones interpersonales: altos niveles de conflicto presentes en la organización, ausencia de comunicación que asila a los colaboradores, desequilibrio entre los intereses individuales y colectivos que resulta en una descoordinación ante metas en común.</p> <p>Compensación: ausencia de compromiso por parte del personal que conforma la organización, inadecuado funcionamiento individual y colectivo de la organización por falta de motivación.</p>

	Sentido de pertenencia: ausencia de estrategias institucionales que estimulen el sentido de pertenencia, omisión de estrategias de participación para la toma de decisiones.
<b>Instrumentalización</b>	<p>Cuestionario aplicado a docentes participantes de la investigación, parte tres, preguntas 18 a la 32.</p> <p>Guía de entrevista dirigida a las administradoras de la educación, tercera parte.</p>

Nota: Arias, 2021, sustentada en Chacón (2014); García, Rojas y Campos (2002); Canchón, Plaza y Zapata (2013); Chiavenato (2007); Sandoval (2004); Abarca y Naranjo citadas por Rojas y Campos 2002); Baltodano y Alvarado (2009) y Tello (2008).

**Tabla 3. Rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa**

<b>Objetivo general</b>	Analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia
<b>Objetivo específico</b>	Determinar el rol de los administradores educativos dentro del clima organizacional desde la gestión educativa en las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer
<b>Variable</b>	Rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa
<b>Definición conceptual</b>	<p><b>Rol de los administradores de la educación:</b></p> <p>Según Chiavenato (2007): “en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo” (p.142).</p> <p>Además, cuando se habla de planificar, se trata de definir la misión de la organización, establecer objetivos, definir los procesos para alcanzar estos y programar actividades en torno al funcionamiento de la organización. Seguidamente, cuando el administrador cumple la tarea de organizar, este, delega funciones y tareas, asigna actividades y las agrupa en órganos y cargos, además define papeles de autoridad y responsabilidad. Cuando esta figura dirige, coordina esfuerzos, comunica, motiva, orienta a las personas y las funciones que</p>

llevará a cabo, por último cuando el administrador controla, define estándares, evalúa, corrige y monitorea el avance de los procesos (Chiavenato, 2007). Estas funciones determinan el proceso de la administración.

De acuerdo con Martínez (2012):

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p.11)

Conforme a Castillo, citado por Fernández y Rosales (2014):

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas. (p.6)

Tal como lo señalan Garbanzo y Orozco (2010), “las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad. El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones” (p.18),

**Clima organizacional:**

Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y

agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). (Chiavenato, 2007, p. 122).

En relación con lo anterior, Sandoval (2004) menciona que:

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Las definiciones de clima organizacional explican que: el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente (p.2)

A su vez, Abarca y Naranjo citadas por Rojas y Campos (2002) señalan que:

La comunidad escolar es un sistema social y como tal las diferentes personas que lo integran-profesionales, padres y alumnos- interactúan para alcanzar sus objetivos mediante el esfuerzo cooperativo. Estas interacciones ocurren en un ambiente determinado que es cambiante y dinámico y no estático; cada una de las partes que componen un sistema social son interdependientes y se influyen entre sí, produciendo modificaciones en ellas y en el sistema como un todo. (p.393)

Por su parte, Baltodano y Alvarado (2009) destacan que:

Es necesario rescatar que la teoría administrativa, dentro de la cual se encuentra inmerso el campo del comportamiento organizacional, ofrece a los gerentes educativos, varias formas estructurales para organizar la institución y organizar el trabajo. Es necesario que escojan aquella que se adapte mejor a las



circunstancias y a las características de la institución. Otro de los aspectos fundamentales en el análisis del comportamiento de las organizaciones son sus valores, las motivaciones y las preferencias de las personas, el clima, la cultura y el diseño organizacional. El estudio de todos estos aspectos permite comprender, de forma integral, a las organizaciones y, en este caso, a las instituciones educativas. Esta comprensión lleva al éxito de la gerencia educativa (p.150).

### **Gestión educativa:**

Esta variable es definida por Fernández y Rosales (2014) como Un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas (p.6)

Aunado a lo anterior, Chacón (2014) indica que “la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos. (p.152)

Además, Chacón (2014), agrega que

La Gestión Educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales,

	<p>históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros (p.159)</p> <p>También, es necesario comprender que la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno. Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad” (Tello, 2008 p.2)</p>
<p><b>Definición operacional</b></p>	<p>Para efectos de este estudio, se entiende por rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa como la ejecución de las funciones básicas de la administración que son planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz el entorno educativo para responder a las necesidades propias de este. Además depende de procesos sistemáticos que requieren de habilidades, aptitudes y atributos que influyen dentro del clima organizacional, que puede ser positivo cuando es agradable o negativo cuando es desagradable, mediando en el comportamiento y desempeño de los individuos a través de las características de los ambientes de trabajo, los cuales se ven influidos por las características propias de los ambientes. Su gestión se centra en las diversas formas de estructurar la organización y el trabajo a través del análisis de los valores, motivaciones, cultura y diseño organizacional y a través del logro de los objetivos, con la participación de todos los individuos, por medio de la ejecución de acciones y a través del uso de los recursos.</p>
	<p>Ejecución de las funciones administrativas: planear al definir los objetivos y procesos para alcanzar estos, programar actividades</p>

<p><b>Indicadores</b></p>	<p>que permitan el funcionamiento de la institución educativa, organizar el funcionamiento de la organización al delegar las funciones y tareas, asignación de tareas con base en las habilidades de los colaboradores. Al dirigir coordina esfuerzos y comunica de manera asertiva las funciones, motiva al personal a través de gestos, elogios y recompensas, orienta a los colaboradores a través de la definición de las funciones que llevara a cabo cada uno. Finalmente al controlar, establece estándares, evalúa y corrige, monitoreando el avance de los procesos.</p> <p>Responder a las necesidades de la organización: identifica las metas personales y colectivas del personal a cargo, brinda materiales y recursos funcionales y accesibles, evidencia una toma de decisiones claras y compartidas de los colaboradores.</p>
<p><b>Instrumentalización</b></p>	<p>Cuestionario aplicado a docentes participantes de la investigación, parte dos, preguntas 4 a la 17.</p> <p>Guía de entrevista dirigida a las administradoras de la educación, segunda parte.</p>

Nota: Arias, 2021, sustentada en Chiavenato (2007); Martínez (2012); Castillo, citado por Fernández y Rosales (2014); Garbanzo y Orozco (2010); Sandoval (2004); Abarca y Naranjo citadas por Rojas y Campos (2002); Baltodano y Alvarado (2009); Fernández y Rosales (2014); Chacón (2014) y Tello (2008).

#### 4.7 Alcances y limitaciones

Resulta indispensable mencionar que esta investigación busca analizar los elementos que benefician o limitan la gestión educativa, dado que, como futura administradora, la investigadora desea entender en el ámbito práctico los elementos que convergen dentro del marco del clima organizacional, además, dar respuesta a la pregunta planteada y, con esto, servir de antecedente o referencia en el ámbito administrativo de la educación para la mejora de los centros educativos y los servicios

que estos ofrecen a nivel nacional y así beneficiar tanto a las instituciones educativas participantes como aquellas interesadas en estudiar el funcionamiento organizacional de los entornos educativos de la contemporaneidad.

Ahora bien, en torno a los alcances, se prioriza el área de investigación, en dónde, a través de la consulta de documentos de carácter nacional como internacional, así como teoría en relación a la administración educativa, permitió ampliar tanto el bagaje de conocimiento como la mirada crítica.

A su vez, entre los alcances de la investigación, se destaca la información recopilada a través de los instrumentos, la cual permitió tanto, el desarrollo de la investigación, como el fortalecimiento de las habilidades y el pensamiento de la persona investigadora.

Otro de los alcances por mencionar es el alcance de los objetivos planteados y la posibilidad de dar respuesta a la pregunta de investigación. Además de reconocer a través de esta el papel fundamental de la gestión educativa dentro del desarrollo del clima organizacional de las instituciones educativas.

Por su parte, entre las limitaciones, se destaca la emergencia nacional producto del SAR-Covid-2, ya que, debido a esta, los procesos de visita, comunicación, coordinación y organización con el centro universitario, las escuelas y demás procesos académicos se vieron limitados a la socialización a través de herramientas tecnológicas, lo que supone un espacio limitado de interacción, limitando todos los procesos relacionados a la investigación.

Además, a pesar de la constante búsqueda de los instrumentos y la solicitud de información, se presentó un amplio porcentaje de docentes que se abstuvo de participar de la encuesta, sobre todo, considerando la particularidad del ciclo lectivo en el que se desarrolló la prueba.

Otra de las limitantes a considerar, es que, en torno a la administración de la educación como tal, existen pocos documentos que definan los conceptos propios de la misma y aun se utilizan en el ámbito académico teorías y paradigmas que responden a muchos años anteriores y la realidad de la Pandemia ha modificado tanto las formas de administrar como de convivir, por lo que surge como una limitante la carencia de teorías que respondan a los hechos recientes de la humanidad.

## Capítulo 5: Sistematización y análisis de datos

### 5.1 Presentación

En este capítulo se presenta el análisis de los datos recopilados al efectuar la investigación sobre los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer, del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia. A través de este, se pretende identificar los principales elementos que inciden dentro del clima organizacional en ambas instituciones y relacionar la teoría con la realidad evidenciada a través de la voz de los participantes y de las personas gestoras en torno al desarrollo de los elementos que influyen dentro del clima organizacional para la gestión educativa.

La información que se presenta a continuación se recopila durante el mes de diciembre de 2021, por medio de visitas a los centros educativos objeto de estudio, en donde se realiza la aplicación de los instrumentos diseñados, al personal, así como la entrevista a las gestoras educativas.

Para esta investigación se emplean dos instrumentos, un cuestionario, el cual se divide en cuatro partes: la primera de ellas recopila información general de los participantes como grupo profesional, años de servicio, condición laboral. La segunda sección, identifica los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa, a través de doce ítems, clasificados en tres tipos de frecuencia; siempre, a veces y nunca. Cabe señalar que, durante el análisis, en ocasiones personas participantes no respondieron algunos enunciados, por lo que esto se refleja en las figuras elaboradas en este capítulo. Además, esta sección incluye dos preguntas abiertas, que también buscan identificar los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional.

La tercera sección del cuestionario identifica elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa. Para ello se utilizan las tres frecuencias antes mencionadas generando un total de trece ítems de respuesta cerrada y dos de respuesta abiertas en función de estrategias que se implementan para mermar el impacto negativo del clima organizacional deteriorado y la influencia de este en el desarrollo del clima organizacional de cada centro educativo.

Finalmente, la cuarta parte del cuestionario recopila información referente al rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa, a través de once ítems de respuesta cerrada (siempre, a veces y nunca) y otros dos de respuesta abierta.

Por otra parte, a la persona gestora de cada centro educativo, participa de una entrevista, que comparte el formato y estructura del cuestionario aplicado al personal docente, con el fin de evidenciar la visión de este rol en lo referente al desarrollo del clima organizacional en ambos centros educativos. Por lo anterior, es que a continuación se evidencia la participación total de la población docente en cada institución.

**Tabla 4.**

**Índice de participación de los centros educativos, 2021**

	<b>Escuela Cubujuquí</b>	<b>Escuela José Figueres Ferrer</b>
<b>Docentes participantes</b>	24	17
<b>Docentes que no participan</b>	35	28
<b>Total de instrumentos entregados</b>	59	45
<b>Porcentaje de participación</b>	40, 68%	37,78%

Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Según la información anterior, el porcentaje de personal que no entrega el cuestionario es mayor que el que sí lo realiza, es por ello que el análisis de los datos debe realizarse por medio de figuras, las cuales establezcan los indicadores identificados por la mayoría de participantes en cada centro educativo. De este modo, se realiza en un primer lugar, el análisis de la información recopilada en la Escuela Cubujuquí, dado que se cuenta con mayor participación de la población docente y es el primer centro educativo visitado; posterior a este, la Escuela José Figueres Ferrer, desarrollando una estructura similar en cada análisis.

## 5.2 Escuela Cubujuquí

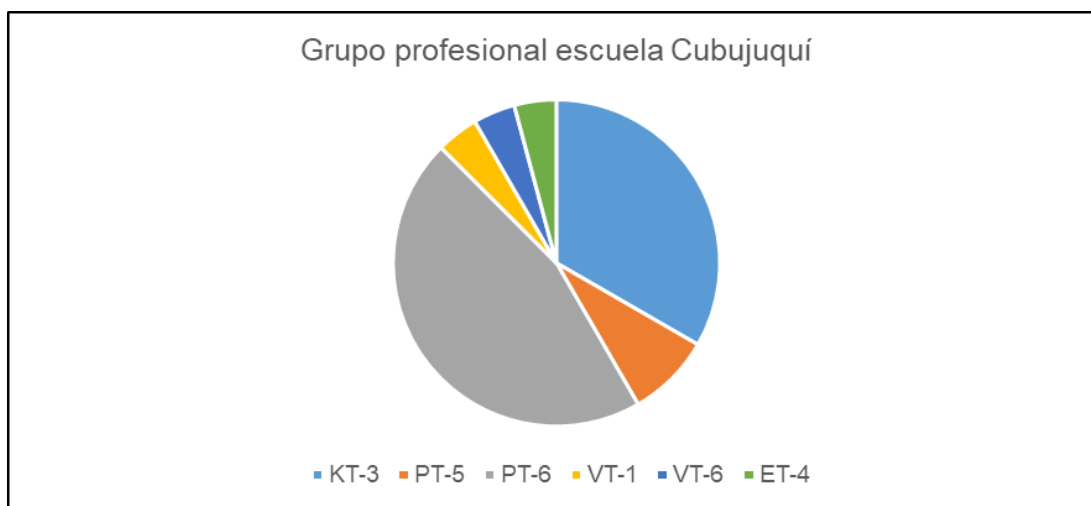
La presente sección contiene el análisis realizado a partir de los datos identificados en cuanto a los elementos que benefician o limitan el clima organización para la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí. Mismo que se distribuye en cuatro secciones, las primera de ellas relacionada a los datos generales de los participantes, la segunda, en relación a los elementos que benefician el clima organizacional; la tercera desarrolla los elementos que limitan el clima organizacional, para finalmente, en la cuarta sección analizar lo correspondiente a la gestión del centro y su influencia en el clima organizacional.

### 5.2.1 Datos generales de los docentes participantes

Tal como se indica en la Tabla 4, la Escuela Cubujuquí cuenta con un cuerpo docente de 59 personas, de las cuales sólo 24 completan el instrumento, lo que representa un 40,68% de población participante de este centro. Esta población se distribuye de la siguiente manera:

**Figura #1**

**Grupo profesional participante Escuela Cubujuquí**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

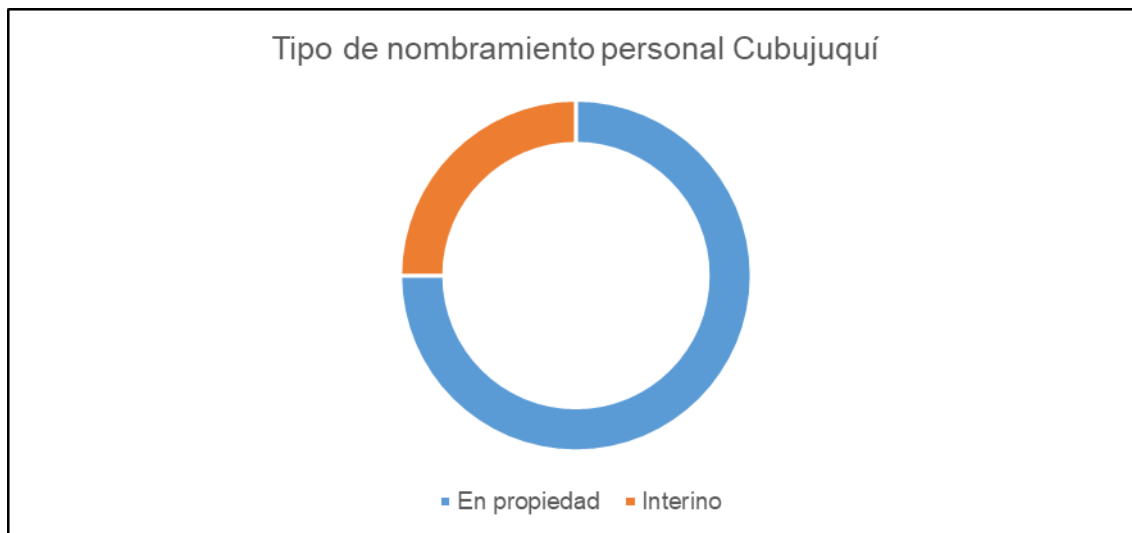
Lo anterior, deja en evidencia que el mayor grupo participante se representa por el grupo docente correspondiente al personal en I y II ciclo, especialmente, al grupo profesional PT-6, siendo este grupo al que pertenece la persona gestora. A este grupo le sigue el grupo profesional PT-5 y, en conjunto, representan más de la mitad de la

totalidad de participantes. Seguidamente, se distribuye la participación de la siguiente manera: ocho participantes tienen la categoría KT-3 (preescolar), y un solo participante de los grupos VT-1, VT-2 y ET-3, respectivamente.

Ahora bien, en cuanto a la condición laboral del grupo profesional participante, se plantea la siguiente figura, que permite evidenciar la distribución de dicha población:

## Figura #2

### Tipo de nombramiento personal Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

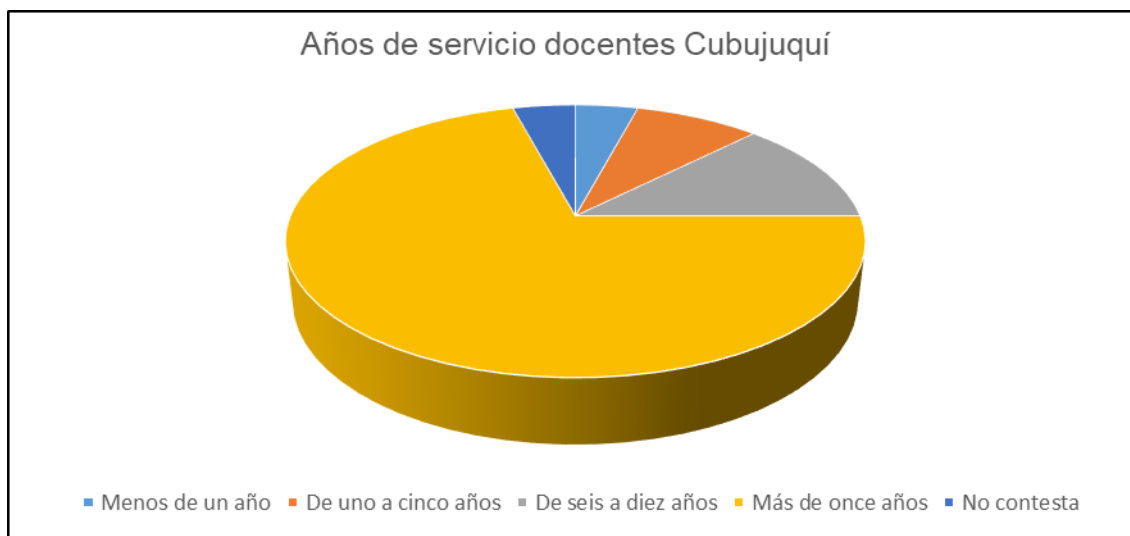
La figura #2 muestra que la mayor parte de los participantes, son docentes que ya cuentan con propiedad en la institución, haciendo evidente que poseen experiencia en torno a las situaciones que enfrenta el centro educativo, siendo apenas una cuarta parte de la población participante, interina. Cabe destacar que, según la entrevista realizada a la directora, se conoce que su nombramiento es en propiedad.

Por otra parte, en relación con el tiempo que esta población ha laborado y que permite identificar el bagaje de ideas y experiencia relacionadas con la vivencia laboral en el centro educativo es que se identifica la distribución en cuatro periodos de tiempo definidos: menos de un año, de uno a cinco años, de seis a diez años, más de once años, sin embargo, algunos participantes no contestaron esta pregunta esta situación se refleja en la figura a continuación.



### Figura #3

#### Años de servicio docentes Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Como refleja la figura #3, la mayor parte de la población participante cuenta con experiencia suficiente en torno a la realidad educativa del centro, siendo la mayoría de participantes, docentes con más de once años de experiencia, una cuarta parte de la población, distribuida en los demás periodos preestablecidos, lo cual se considera un índice significativo dentro de la percepción de la población docente en cuanto al clima organizacional de este centro educativo.

#### 5.2.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí

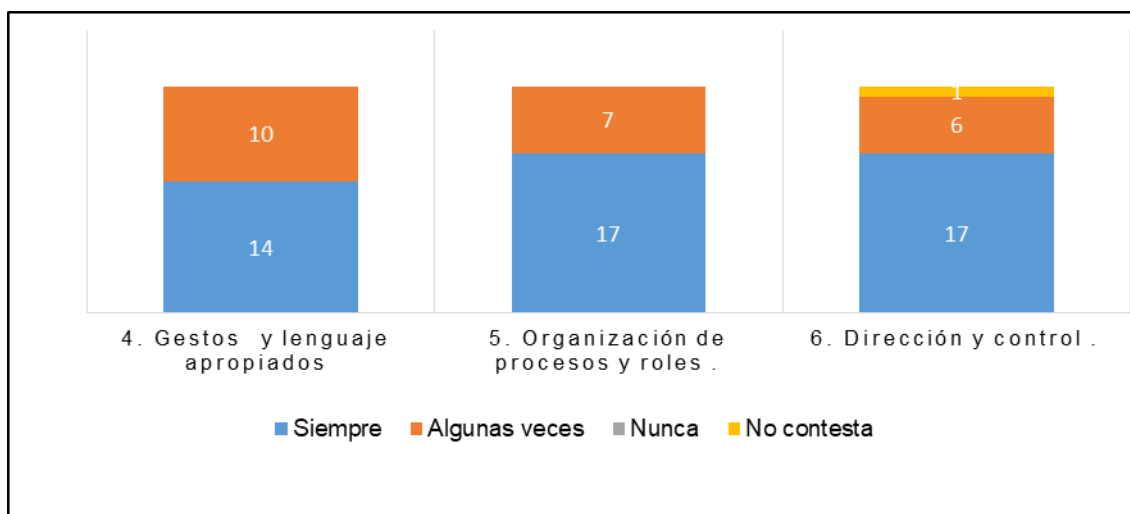
Este apartado, hace mención de los elementos que benefician el clima organizacional del centro educativo, identificados a través de los instrumentos aplicados. Para ello se resalta lo mencionado por Chiavenato (2007), al destacar que el clima organizacional “puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable)” (p.122), por lo que, según lo establece el autor, en este apartado se reflejan los elementos que son identificados por los participantes como aquellos que benefician el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí.

Dado que la mayoría de participantes posee más de once años de servicio y se encuentran en nombramiento en propiedad es que las respuestas obtenidas se consideran un claro ejemplo de la realidad de este centro educativo.

Ahora bien, se parte por el indicador denominado “Estructura de procesos de la organización educativa”, que es definido por Robbins y Judge (2009), como el “compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social” (p.335), en relación con esto, los elementos preestablecidos y las respuestas brindadas por los participantes se detallan en la siguiente figura:

**Figura # 4.**

**Estructura y procesos Escuela Cubujuquí**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Según se observa, en lo referente a la dirección y procesos por parte de los de los colaboradores, la mayoría de participantes indica estar de acuerdo en que este es un elemento que siempre beneficia el desarrollo del clima organizacional. Esto refleja la importancia del establecimiento de roles claros en los centros educativos, que permitan al personal mantener en control las tareas que deben llevarse a cabo dentro de la comunidad educativa. Según la respuesta de los participantes este es un factor que se encuentra presente y, por tanto, es uno de los que beneficia el clima organizacional de dicho centro. Aunado a lo anterior, se destaca la respuesta de la persona gestora, cuando señala que este es un elemento que siempre está presente en el centro educativo, siendo esta respuesta congruente con la opinión de la mayor parte de los participantes. Lo anterior permite identificar la relación existente entre la dirección y control como variable que demuestra climas organizacionales claramente formados y en los cuales las

personas colaboradoras pueden desarrollarse, generando así espacios cómodos y claros, para el trabajo y desempeño en común.

En cuanto a la organización clara de los procesos y roles de los colaboradores, se vuelve a identificar que la mayoría de los participantes se encuentra de acuerdo con que es un elemento que siempre se refleja en el centro educativo y que con ello, beneficia el clima organizacional. Es importante destacar que la organización de los procesos, permite establecer metas claras y como se señala con anterioridad, la importancia de identificar roles definidos, influye de manera positiva, tanto en la labor individual, como al centro educativo en general. Aunado a lo anterior, este indicador, concuerda con la opinión de la persona gestora, ya que esta señala que en el centro educativo este es un elemento que siempre se ve reflejado en todos los colaboradores, lo que hace que la institución sea exitosa y este sentimiento se refleje en las funciones de cada colaborador.

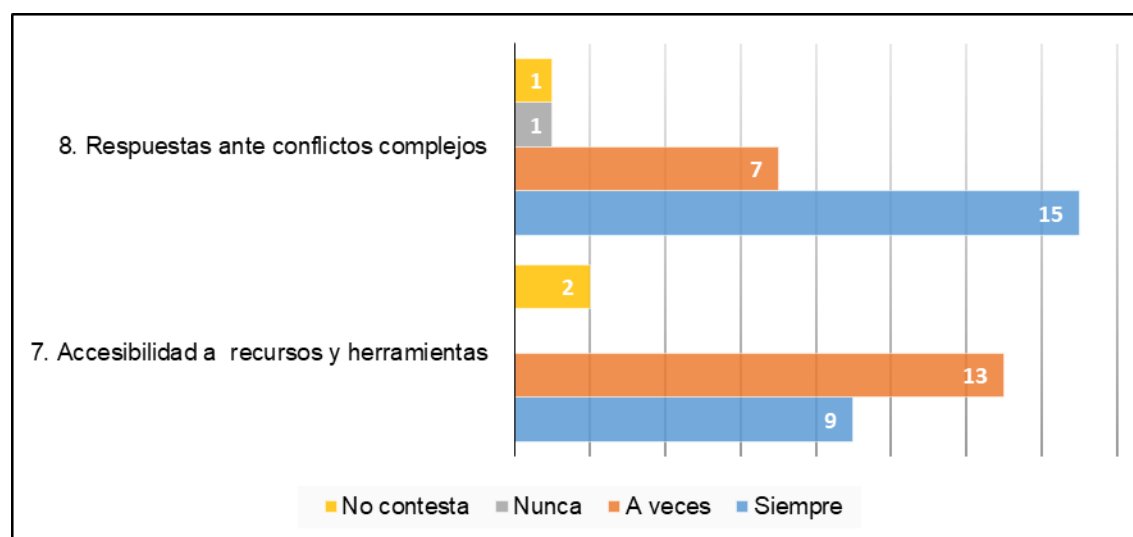
Ahora bien, dentro de la estructura y procesos de la Escuela Cubujuquí, en cuanto al uso de gestos y lenguaje apropiados para el reconocimiento e importancia de los colaboradores, la distribución de opiniones se divide, siendo la opción siempre, con la que se identifica la mayoría de los participantes, pero, en este indicador se resalta que una gran parte de la población participante, identifica que algunas veces se evidencia el mismo como elemento presente en el centro educativo. En este sentido, se puede analizar que, dentro de la estructura de la organización, la opinión se encuentra dividida, resaltando así que no todos los colaboradores identifican el uso de gestos y lenguaje apropiado dentro del quehacer, lo que influye directamente con el clima organizacional del centro educativo. En este sentido, la persona gestora identifica que este indicador se presenta siempre en la institución educativa. Sin embargo al identificar esta opinión dividida, se podría desatacar que es un indicador que debe ser considerado dentro de la organización, para abordarlo de manera integral y que, de esta forma, todos los colaboradores logren identificarlo como un indicador presente en su realidad educativa.

Ahora bien, otra de los elementos que influyen en el clima organizacional, se establece como la percepción del entorno laboral, esta contempla lo relacionado con la percepción de la población participante en torno al trabajo como tal, por ello resulta relevante resaltar lo indicado por Canchón, Plaza y Zapata (2013), quienes indican que este indicador no contempla únicamente los espacios, sino más bien se relaciona con el

sentido de pertenencia y al acceso a los recursos que posee la institución y que a través de estos elementos se fortalece el desarrollo de las funciones del personal. Cuando los colaboradores son capaces de identificar categorías relacionadas a la percepción del entorno laboral como presente dentro del centro, se puede determinar que estos estimulan la función del personal y se contemplan así, como un indicador que beneficia al centro educativo. Por lo anterior, a continuación se refleja la respuesta de la población participante en relación a esta categoría.

**Figura #5**

**Percepción del entorno laboral Escuela Cubujuquí**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Según se observa en la figura #5, la mayoría de personas participantes identifica que las respuestas individuales positivas ante los conflictos complejos que demuestran la capacidad de brindar soluciones para la optimización de los procesos, es un factor que siempre se evidencia en el centro educativo, lo que refleja un elemento significativamente fortalecido. Se debe recordar que las habilidades sociales en torno a la respuesta a los conflictos, denota un aspecto positivo, ya que fortalece las relaciones entre los colaboradores. Estableciendo un ambiente agradable de trabajo. Además, según la persona gestora, este es un indicador que se puede evidenciar siempre, al crearse espacios de diálogo y al tratarse de un ambiente lleno de profesionalismo.

Sin embargo, en relación a la accesibilidad de los recursos y herramientas físicas y tecnológicas que permiten el adecuado funcionamiento de la organización, la mayor

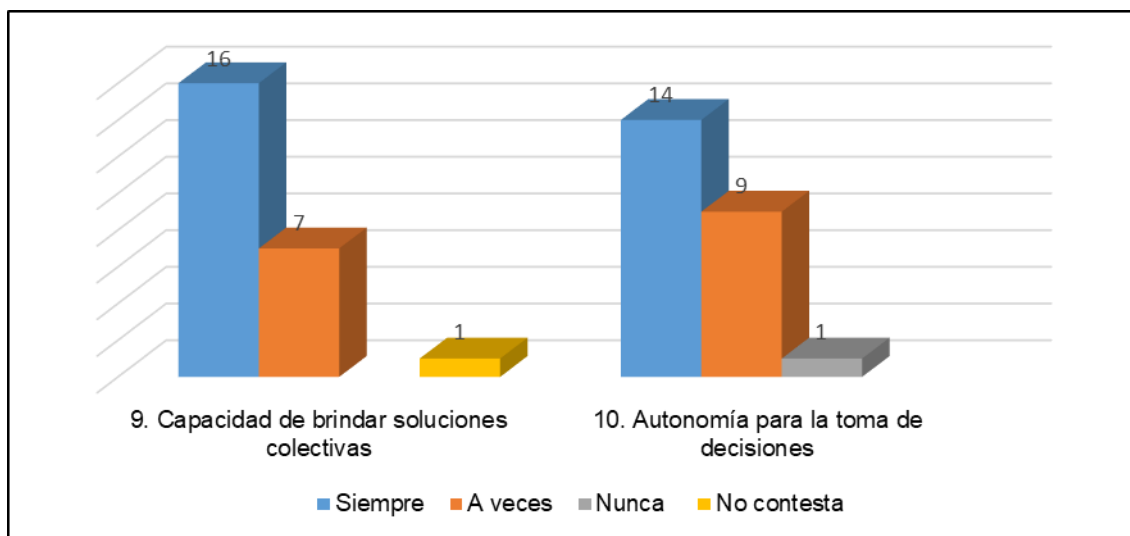
parte de la población participante indica que este factor se presenta a veces en la organización, demostrando así, que la distribución de los recursos y herramientas dentro de la organización es un elemento que debe observarse y requiere de atención, ya que es un elemento de discrepancia entre el personal y la figura de la gestión educativa, pues esta señala que este también es un indicador que siempre está presente en el centro educativo. Esta diferencia, puede intervenir dentro del desarrollo del clima organizacional, ya que si el personal considera que no regularmente cuenta con las herramientas para ejercer sus funciones, esto puede afectar de manera negativa dentro del clima organizacional al limitar el sentido de pertenencia y desarrollo de las funciones de cada colaborador.

Otra variable por considerar, es la toma de decisiones, que es definida por Salinas y Bejas (2018) como “una función esencial, enmarcada en accionar, individual y colectivo, hacia la consecución de las metas y sus correspondientes procesos operativos” (p.12). Dado que esta función posee un carácter mixto, al contemplar tanto la influencia de las decisiones individuales de los colaboradores, como la toma de decisiones en conjunto con el fin de alcanzar las metas que proporcionen el bien de la organización, es que dentro del clima organizacional, este indicador se identifica como la capacidad de la organización de ejecutar tareas, brindar pensamientos y soluciones que permitan a la misma avanzar en una misma dirección y bajo los mismos estándares. Para ello, se requiere de un sentido de pertenencia bien formado y de una participación colectiva definida.

Ahora bien, resulta indispensable determinar la realidad del centro, en función de las opiniones de los colaboradores y de la persona gestora, las cuales se reflejan en la figura a continuación.

Figura #6

## Toma de decisiones Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

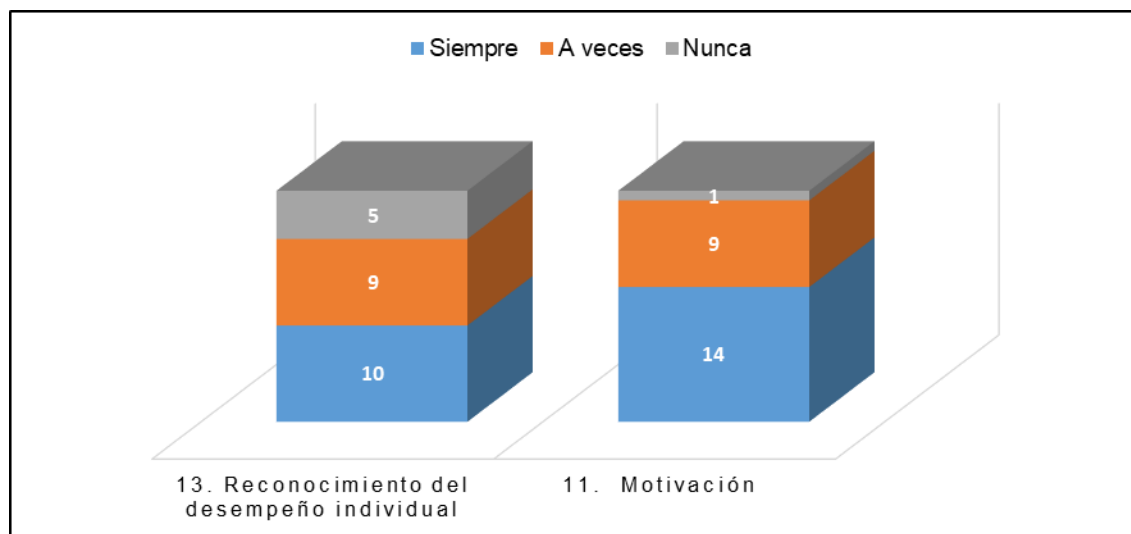
En relación a la toma de decisiones, los resultados obtenidos reflejan que en cuanto a la capacidad de brindar soluciones colectivas para la optimización de los procesos institucionales, la mayoría de los participantes responden que siempre se evidencia este factor como uno que beneficia al centro educativo, concordando la persona gestora con esta interpretación, al señalar durante la entrevista que este es un indicador que dentro del clima organizacional del centro siempre está presente. Cabe destacar que la capacidad de brindar soluciones es un elemento que refleja una alta participación de todos los colaboradores, siendo así que se podría interpretar que los procesos en la institución se realizan de manera eficiente, concordando este hecho con lo antes señalado en el indicador definido como estructura y procesos. Esta concordancia, refleja que dentro de este centro educativo, este elemento beneficia al clima organizacional del mismo.

Ahora bien, en cuanto a la autonomía para la toma de decisiones del personal colaborador, aunque la mayoría selecciona siempre como la frecuencia con la que identifican el elemento en el centro educativo, se puede observar en la figura, que también una participación significativa reconoce este elemento como uno que se evidencia a veces. Un dato de relevancia con relación a este, es que según la participación de la persona gestora durante la entrevista realizada, este es un elemento

que se da a veces dentro del centro educativo. Ya que como esta figura señala, dentro de las funciones propias de un gestor educativo, se encuentra la de tomar decisiones que beneficien al centro educativo y con las que no todo el personal pueda estar de acuerdo o pueda decidir de manera autónoma.

Lo anterior refleja, que si bien es cierto la autonomía es un indicador que favorece el funcionamiento del clima organizacional dentro del centro educativo, la figura gestora debe identificar los momentos y espacios indicados en los que este tipo de situaciones pueden generarse, dado que, se debe recordar que dentro de las funciones de la persona gestora se encuentran entre muchas otras, las de dirigir, organizar, planificar y controlar los procesos y situaciones que se desarrollan dentro del centro educativo. Por lo que esta función requiere de un equilibrio, para que pueda generar la confianza de los colaboradores y así generar autonomía y sentido de pertenencia (como se analizaba anteriormente), pero a su vez, que dentro de esta autonomía se cumplan los objetivos y metas de la organización en general.

Otro factor determinante dentro el clima organizacional, corresponde al de compensación, este se relaciona con los beneficios que obtienen los colaboradores de las instituciones educativas. En este sentido, Romero (2016), señala que esta variable corresponde al “nivel de estimulación con el que se sienten los empleados al sentir que son reconocidos en su labor y las expectativas que tienen de ser reconocidos y valorados” (p.74), por lo que desde la visión de la investigación, este elemento se relaciona directamente con el indicador analizado anteriormente en torno a la estructura y procesos de la institución, cuando se señala el uso de gestos y elogios. Se debe recordar que este indicador muestra una opinión dividida entre los participantes, por lo que a través del análisis de los elementos relacionados a la compensación se puede identificar con mayor claridad la influencia del mismo dentro del clima organizacional de la institución.

**Figura #7****Percepción compensación del personal Escuela Cubujuquí**

Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura #7 muestra como la mayoría de participantes identifica que siempre se utiliza la motivación por medio de la escucha de las necesidades, deseos, metas y objetivos. Lo que concuerda con lo indicado por la persona gestora educativa, al confirmar que es un elemento que siempre está presente en el centro educativo. Esto muestra una clara concordancia con lo señalado antes por Romero (2016), reflejando que las personas colaboradoras, en su mayoría se sienten reconocido en la institución por su labor individual. Aunque gran parte de los participantes responde que esto sucede algunas de las veces. Sin embargo, se recalca el hecho de que casi nadie identifica que nunca está presente este indicador en la institución.

A su vez, en referencia al reconocimiento del desempeño individual a través de elogios y recompensas, se logra evidenciar que, nuevamente se encuentra una opinión dividida, distribuyéndose la mayoría de opiniones hacia las frecuencias a veces y nunca. Lo que refleja una contraposición entre ambos elementos correspondientes al indicador de la compensación.

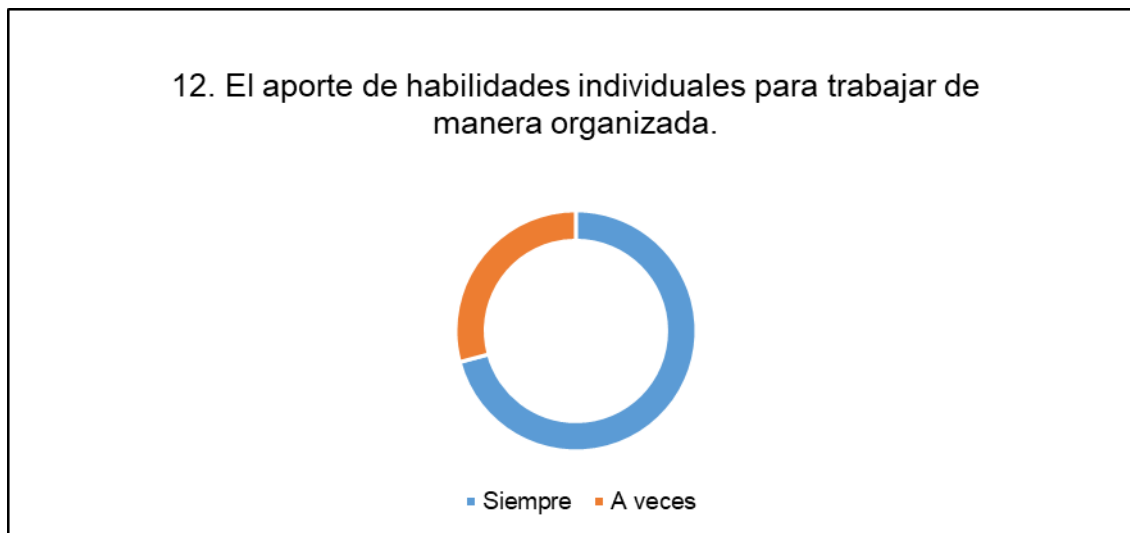
Desde el punto de vista de la teoría se podría decir que este no es un elemento que beneficie el clima organizacional en su totalidad, ya que la clara distribución de opiniones demuestra que hay un grupo participante que no identifica este elemento como uno que beneficie el clima organizacional.



Seguidamente, como parte de los elementos que pueden beneficiar el clima organizacional, se considera el denominado relaciones interpersonales, las cuales son definidas desde la teoría como “las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos” (Arias, Lazo y Quintana, 2018, p.82), es así, como se puede determinar que este elemento corresponde a la relación evidenciada en el centro que permite a los colaboradores desarrollarse de manera adecuada. Sin embargo, para poder identificar la realidad del centro educativo es que se hace necesario evidenciar las opiniones de las personas participantes, las cuales se reflejan a través de la siguiente figura.

### Figura #8

#### Relaciones interpersonales Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

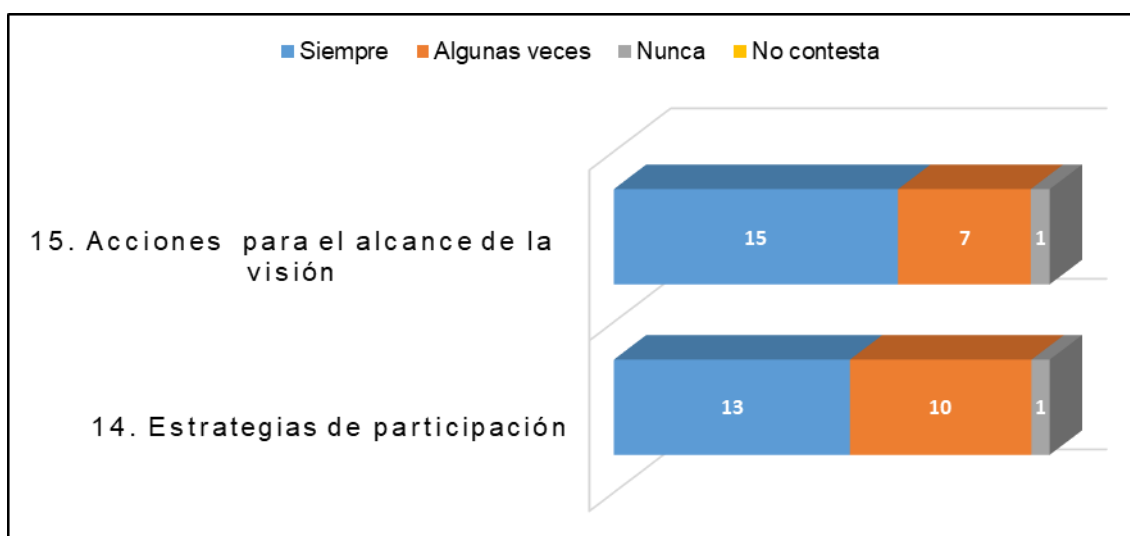
Según se evidencia en la figura anterior, la mayoría de participantes opina que este es un elemento que siempre se encuentra presente en el centro educativo, lo que demuestra una alta participación del personal colaborador. Además, es importante recalcar que, desde la visión de la persona gestora, este elemento es uno que puede identificarse siempre en la institución.

Esta información, desde el punto de vista teórico, permite afirmar que, dentro de la institución educativa, las relaciones interpersonales resultan ser un elemento que beneficia el clima organización para la gestión educativa del centro.

Por su parte, otro de los elementos que se analiza como uno que beneficia el clima organizacional, es el sentido de pertenencia del personal, el cual es entendido por Vivar y Torres (2017), como la percepción del personal y las estrategias utilizadas por la figura gestora para lograr a través de diversas estrategias de participación, la toma de decisiones y que a través de este proceso los colaboradores se sientan representados por medio del cumplimiento de valores y filosofía institucional. Es importante reconocer que este indicador fomenta el sentido de cultura institucional, el cual es un claro indicador del clima organizacional positivo dentro de los centros educativos, por lo que el conocer la percepción de los participantes en torno al elemento es indispensable, ya que la misma está estrechamente ligada con el desarrollo del clima organizacional.

### Figura #9

#### Sentido de pertenencia Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura #9, refleja que el personal participante, divide su opinión al identificar estrategias de participación para la toma de decisiones, considerando la mayoría que siempre se observa este indicador en la institución, pero siendo una considerable parte la que identifica la misma algunas veces. Por su parte, la persona gestora comparte que en el centro educativo siempre se evidencian este tipo de estrategias, a través de comités ya establecidos y que por medio de estos el personal puede tomar decisiones que influyen en el centro educativo. Un punto a comparar, es el que se señala anteriormente, en cuanto a la toma de decisiones como categoría, cuando la persona gestora indica que

si bien se busca la autonomía para la toma de decisiones no es en todos los momentos y espacios en los que se puede o debe emplear esta estrategia. Por lo que se entiende así la discrepancia que se evidencia entre la población participante. Sin embargo, una vez más, sólo una persona participante identifica que nunca se evidencian este tipo de estrategias, por lo que al comparar los niveles de participación se establece que este elemento sí favorece el clima organizacional del centro educativo en cuestión.

Si bien la información antes recopilada muestra que este centro educativo cuenta con claras estrategias para el abordaje e identificación de elementos claros que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa, es necesario también conocer a profundidad las percepciones de los participantes, por lo que, conviene realizar un análisis de las dos preguntas abiertas, realizadas al personal y a la persona gestora, las cuales buscan determinar características propias de la institución que benefician el clima organizacional desde la gestión educativa y la forma en la que se beneficia la gestión del centro educativo cuando existe un clima organizacional favorable, por lo que a continuación se desarrolla el análisis en torno a estos dos cuestionamientos.

#### **5.2.1.1 Características de la institución que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí**

Este apartado contempla las características que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa identificadas por los participantes de la investigación. Para ello, se debe recordar lo señalado por Chacón (2014), al hacer referencia al significado de gestión y cómo esta se evidencia en las instituciones; estableciendo que “las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo” (p.159), esto quiere decir que, dentro del clima organizacional, la percepción construida por cada uno de los participantes es esencial para que se desarrolle un clima organizacional positivo.

Entre las opiniones de las personas participantes, cabe destacar que su mayoría señala la organización, planificación, dirección y control como clave para el desarrollo del clima organizacional del centro. Pero también, se destaca lo señalado por la persona participante N°21, quien comparte que en la institución se evidencia una “*labor administrativa en especial la directora como jefa de la institución lidera de forma óptima*

y con respeto al personal docente”, esta participación se ve reforzada por otros participantes, al rescatar características como la empatía, la autonomía, comunicación y respeto dentro de las características presentes en la organización.

Además, la persona gestora opina que entre las características propias del centro educativo resaltan *“la comunicación y respeto, porque los conflictos nacen de la falta de comunicación, cuando hay conflicto es mejor reunir y solucionar conversando”*. Esto refleja, que tanto la persona gestora, como el personal colaborador trabajan en manera conjunta para el centro educativo, dado que la persona participante N°2 señala que *“Instrucciones claras acerca de los diferentes procesos relacionados con la gestión educativa través de circulares. Ambiente de colaboración entre los compañeros”*, a su vez la persona participante N° 9 resalta que la persona gestora *“procura tomar en cuenta las necesidades de los actores”*. Si se analizan estas opiniones, se puede demostrar que dentro de la institución indicadores como la comunicación y el espacio para la resolución de conflictos o escucha de necesidades es uno que se encuentra abierto, por tanto, uno de los elementos que fortalece significativamente el clima organizacional del centro.

Aunado a lo anterior, se destaca lo señalado por la persona participante N° 17 al señalar que *“Son muy organizados. Todo se entrega y ejecuta correctamente.”*, apoyado por la persona participante N°19, quién resalta que *“Se organizan comités de trabajo. Material necesario para realizar las funciones.”*, siendo estas opiniones respaldadas por la persona participante N° 2, quién comparte que en la institución existen *“Instrucciones claras acerca de los diferentes procesos relacionados con la gestión educativa través de circulares. Ambiente de colaboración entre los compañeros”*, lo cual refleja que para el personal participante, en su mayoría identifican elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional para la gestión educativa. Demostrando así, que los elementos antes analizados están presentes dentro de la institución, pero que además, son unos que reflejan un adecuado desarrollo del clima organizacional en este centro educativo.

Ahora bien, dentro de los elementos que benefician el clima organizacional, queda analizar lo referente a los beneficios obtenidos por la gestión del centro educativo cuando existe un clima organizacional positivo, por lo que a continuación se realiza dicho análisis.

### **5.2.1.2 Formas en las que se beneficia la gestión de la Escuela Cubujuquí cuando existe un clima organizacional positivo**

En este apartado, se rescatan las opiniones compartidas por los participantes del centro, quienes logran identificar formas en las que se beneficia la gestión del centro educativo cuando existe un clima organizacional positivo. En relación a esto, se destaca lo señalado por Sandoval (2004), al indicar que “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.2), además, según se indicó anteriormente, dado que la gestión del centro abarca lo percibido por los colaboradores es que es indispensable conocer cómo estos perciben el beneficio del clima organizacional en torno a este indicador.

En relación a esto, la persona participante N° 5 destaca que “*Este clima positivo es un incentivo para realizar el trabajo con el mayor esfuerzo que se pueda en todas las áreas en las que es necesario desempeñarse*”, pensamiento compartido por la mayoría de participantes, al resaltar aspectos como el logro de objetivos, la actitud positiva frente al trabajo, motivación, buen ambiente laboral, seguridad. Por lo que se puede reflejar que dentro de esta comunidad educativa la conciencia de los beneficios obtenidos a través de un clima organizacional positivo son amplias y muchas.

Además, según se indicaba en párrafos anteriores, la gestión depende de la percepción del persona y al ser esta de carácter positivo, se puede inferir que es así como identifican el clima organizacional que se vivencia en el centro. En este mismo sentido, es necesario resaltar lo compartido, durante la entrevista elaborada por la persona gestora, al señalar que “*Es un todo, somos una familia, pasamos más tiempo juntos que con nuestra familia y cumplimos con todo lo que nos compete*”, lo que denota el pensamiento de integridad, conformación de un equipo y hasta los lazos que se construyen al compartir por largos periodos de tiempo junto con las personas que se labora.

Es indispensable, reconocer que, un espacio positivo de trabajo es eficiente y eficaz, dado que las tareas fluyen con mayor simplicidad, compartiendo tareas, siendo significativa la labor de cada miembro y generando un espacio confortable de desarrollo

individual y colectivo, trayendo como consecuencia una institución sólida y significativa para la educación costarricense. Brindando así, servicios de calidad, tal y como se establece en el marco nacional educativo.

Ahora bien, dado que ya se han abordado los elementos que benefician el clima organizacional, desde la perspectiva de la población participante en el centro educativo. Es que ahora, resulta de importancia, considerar lo referente a los elementos que limitan el clima organizacional desde la gestión educativa. Insumos que se analizan en el apartado a continuación.

### **5.2.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí desde la gestión educativa**

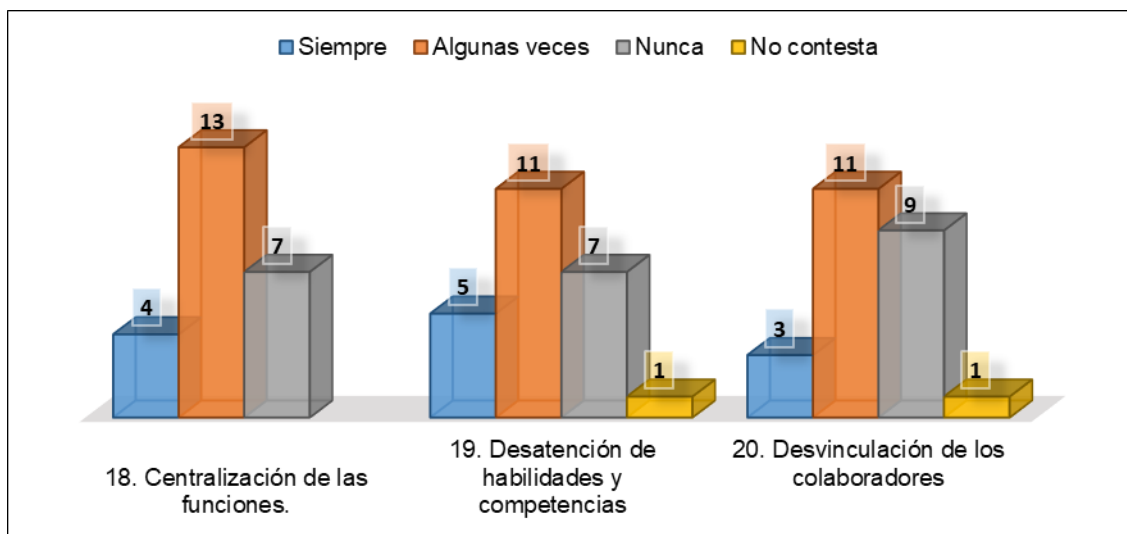
Dado que la investigación busca analizar elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa, es que la presente sección comprende los indicadores relacionados con el clima organizacional y que pueden impactar de manera positiva o negativa el desarrollo del clima organizacional. No está demás, recordar que los elementos aquí analizados, parten de las opiniones de las personas participantes y persona gestora, en relación con los supuestos teóricos desglosados en el Marco Teórico del presente estudio.

Ahora bien, desde la visión de Chiavenato (2007), el clima organizacional puede ser “negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)” (p.122), esto refleja un carácter frío, distante y tenso dentro de las organizaciones educativas, lo que puede traer consigo, consecuencias negativas en torno al cumplimiento de metas, prestación de servicios y desarrollo personal y colectivo de los miembros de la comunidad educativa.

Ahora bien, desde el centro educativo en cuestión, el primer indicador por analizar corresponde a la relacionada con la estructura y procesos de la organización educativa; la respuesta que la población participante comparte se desglosa en la siguiente figura.

Figura #10

## Elementos que limitan la estructura y procesos Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, refleja las opiniones brindadas por los participantes. En relación a los elementos que limitan la estructura y procesos de la organización educativa, para ello, se recuerda lo mencionado por Coello (2016), “las organizaciones se ordenan de acuerdo al ideario de institución que se espera establecer; por tanto, va construyendo todo un engranaje de espacios, tareas, perfiles profesionales que se espera se acoplen a los puestos” (p.86), desde la estructura de la organización, este perfil de funciones establecidas y ejecutadas por las personas participantes es indispensable, por lo que, aquellos elementos que limiten el desarrollo de este elemento afectan a cada colaborador y con ello a la organización educativa como tal.

Ahora bien, específicamente a la centralización de las funciones, la mayoría de participantes opina que este es un factor que a veces limita la función del clima organizacional del centro educativo, sin embargo una tercera parte de la población participante opina que es un elemento que nunca afecta al centro educativo. Sin embargo, desde la visión de la persona gestora, este indicador siempre afecta al clima organizacional de las instituciones, sin embargo, desde su perspectiva institucional está se presenta a veces en la institución, y para ello se retoma lo ya puntuado en el apartado de toma de decisiones de la sección anterior, cuando esta opina que en mayoría de las ocasiones las decisiones deben ser tomadas por la persona que dirige el centro.

Lo anterior, visto desde el enfoque del clima organizacional puede ser un elemento que lo limite, ya que como Coello (2016), señalaba, las estructuras y procesos se construyen con la participación de la comunidad educativa, a través de las funciones que cada persona desarrolle, por lo que al percibir en su mayoría una presencia en la centralización de las funciones, puede significar un elemento por analizar, en función del centro educativo participante.

En cuanto a la desatención de las habilidades y competencias de los colaboradores, la mayoría opina que algunas veces se desatienden sus habilidades y competencias, sin embargo, una tercera parte de la población participante responde que esta desatención nunca se da. En este punto, la persona gestora opina que, este indicador siempre afecta el desarrollo del clima organizacional, pero que en el centro educativo esto no sucede, ya que los comités de trabajo se construyen en función de las habilidades de los colaboradores, reconociendo de este modo las habilidades del personal.

En relación con lo anterior, cabe rescatar lo percibido en el apartado de elementos que benefician al clima organizacional, cuando en la sección de estructura y procesos (figura # 7), cuando las opiniones se dividieron entre las opciones de siempre y a veces. Reforzando este resultado con lo obtenido en la figura #10, al establecerse que esta opinión continúa estando dividida en el centro educativo.

Por lo que, en consecuencia, en torno a la estructura y procesos de la organización educativa, se puede considerar como una variable que afecta el desarrollo del clima organizacional en el centro educativo, dado que la población participante se muestra dividida en función del análisis de los perfiles profesionales (habilidades y competencias) que se desarrolla en la institución.

Seguidamente, referente a la desvinculación de los colaboradores con las metas institucionales, la mayoría opina que este es un elemento que algunas veces está presente en el centro, sin embargo se considera una opinión dividida, dado que la opinión "nunca", se aproxima de manera significativa al punto anterior. En este sentido, la persona gestora opina que evidentemente este elemento siempre afecta el clima organizacional de los centros educativos y recalca que en este en especial, este es un elemento que a veces se presencia en el centro educativo. Por lo que se puede apreciar, que tanto el indicador anterior como este se relacionan en función de una percepción de

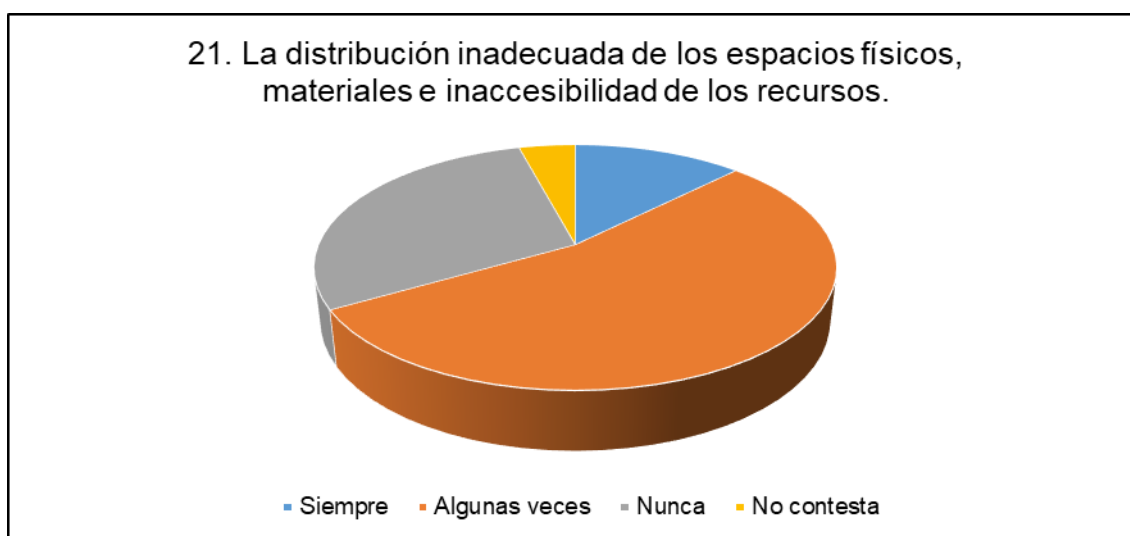


limitación en torno al sentido de pertenencia y la construcción del clima organizacional a través del engranaje necesario, resaltado por Coello (2016), tanto la discrepancia obtenida, como la identificación de la administración de la presencia de este indicador, suponen un punto a analizar en el relación a los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional.

Ahora bien, como segundo indicador se muestra la percepción del entorno laboral, el cual, desde la perspectiva de Chiavenato (2009) corresponde al escenario institucional el cual contempla recursos, materiales, información que se traduce en productos y servicios brindados por la organización. En este sentido, la figura a continuación refleja las opiniones de los participantes en esta materia.

### Figura #11.

#### Elementos que limitan la percepción del entorno laboral Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

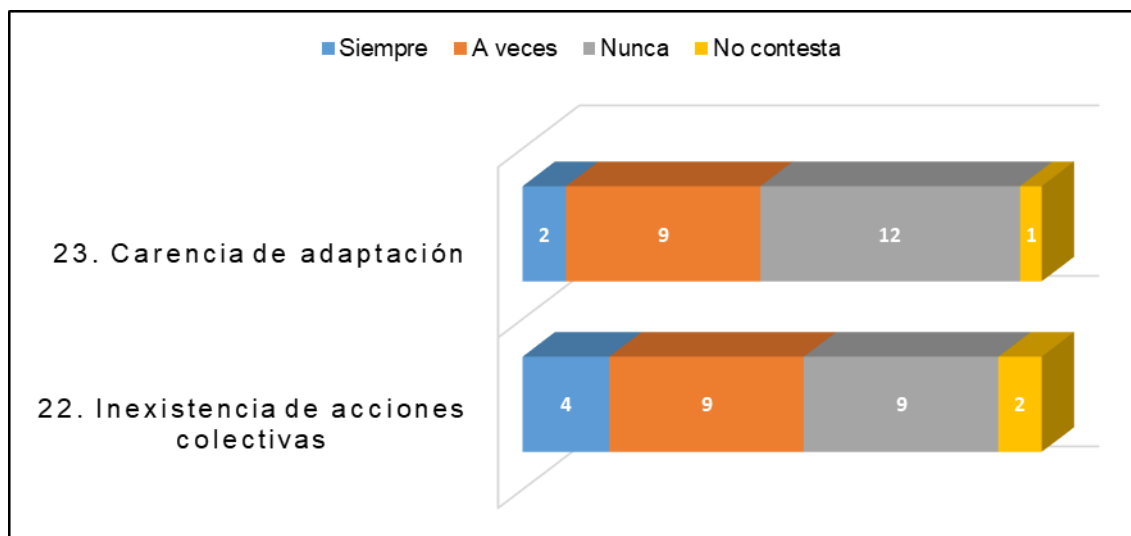
Según refleja la figura anterior, la mayoría de los participantes considera que la distribución inadecuada de los espacios físicos, materiales e inaccesibilidad de los recursos es un elemento que a veces afecta la gestión del clima organizacional del centro educativo. Desde la perspectiva de la persona gestora, este es un elemento que siempre afecta la gestión del clima organizacional de los centros educativos, pero que en la institución como tal, no es un elemento que afecte, dado que la distribución se realiza de manera organizada, considerando los espacios y funcionalidad del centro. En relación a esto, además señala, que desde la administración, es deber de las personas directoras

el distribuir los recursos que brinda el estado y que responda a las necesidades, por ejemplo, menciona que actualmente esta distribución se enfoca sobre todo en suplir las necesidades propias de la emergencia nacional y cubrir con ello los protocolos de higiene y desinfección.

Por lo anterior, se puede determinar que dentro de la percepción del entorno laboral, se definen tanto los recursos didácticos, como todos aquellos referentes a las necesidades propias de las instituciones educativas. Dado que el estudio se efectúa en un periodo histórico de emergencia salubre, es que la necesidad de suplir esta realidad, hace que el personal docente, el cual contesta desde la perspectiva docente considere que es un elemento que sí afecta en algunas de las veces, aunque la persona gestora determine que esto no es así, se supone que esta discrepancia sucede ya que los participantes analizan el indicador desde un punto de vista distinto, uno didáctico y otro administrativo.

En esta misma línea, otra de las categorías presentes en el estudio, corresponde a la toma de decisiones, a través de la ausencia de acciones colectivas para el logro de objetivos y la carencia de adaptación a las propuestas y cambios. En relación a esto, cabe destacar lo señalado por Robbins y Judge (2009), los cuales señalan que la toma de decisiones proviene de la racionalidad, o el sentido de elección consiente de los individuos, o sea, que se evidencia como una respuesta ante un entorno, en este caso el organizacional.

Es por lo anterior, que la figura a continuación, refleja las opiniones de las personas participantes, en cuanto a la frecuencia con la que este indicador se manifiesta como una que interfiere el clima organizacional del centro educativo.

**Figura #12.****Elementos de la toma de decisiones que limitan la Escuela Cubujuquí**

Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Según se observa en la figura superior, en cuanto a la inexistencia de acciones colectivas para el logro de los objetivos, la opinión de los participantes se manifiesta como una dividida, ya que igual número de personas opina que es un elemento que a veces se evidencia en el centro educativo; sin embargo, la misma cantidad de participantes indica que nunca se manifiesta este elemento en el centro educativo.

Ya se ha observado anteriormente, como las opiniones están divididas en el centro educativo, el indicador relacionado con elementos que benefician y limitan la organización. En este sentido, otra de las opiniones es la de la persona gestora, quien indica que en torno a la gestión de los climas organizacionales en el sector educación es evidente que cuando no existen acciones colectivas se limita el desarrollo del clima organizacional y de la institución como tal, ya que cuando hay personas que generan un clima organizacional tenso o de poca colaboración interfiere con la relación entre los compañeros y esto afecta a toda la institución en el alcance de las metas y objetivos. Además, la persona gestora también señala que en el centro educativo sí hay personas que obstruyen los procesos de toma de decisiones en el centro lo que entorpece el logro de los objetivos.

Lo anterior, deja como evidencia, que el sector que considera que es un aspecto que interfiere, es aquel que ha observado cómo este afecta la gestión del clima

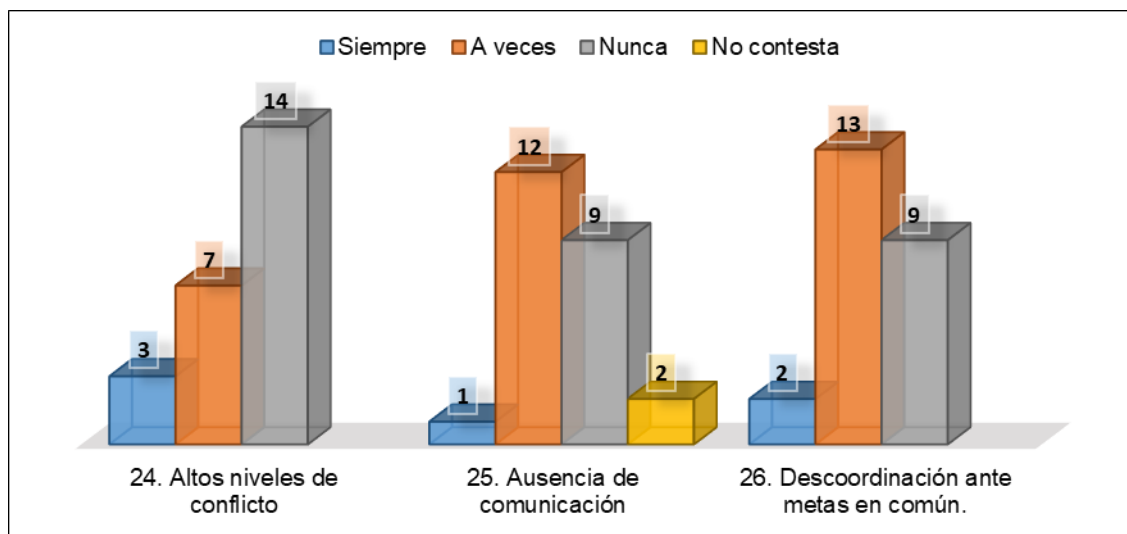
organizacional del centro educativo, lo cual se comprueba en la teoría, cuando Robbins y Judge (2009) resaltan que este elemento corresponde a uno racional, o sea que, la opinión de los participantes y de la gestión refuerzan la teoría al identificar colaboradores que limitan este proceso dentro de la institución, al decidir de manera racional la no participación en la toma de decisiones del centro educativo.

En consecuencia, la toma de decisiones corresponde a otro de los elementos analizados corresponde a la carencia de adaptación a las propuestas y cambios, en este factor, la mayoría de participantes opina que es un elemento que nunca se evidencia en el centro educativo, aunque un sector bastante significativo opina que algunas veces sí se manifiesta; a su vez, la persona gestora también opina que es un elemento que a veces se evidencia dentro de la institución. Si se toma en consideración las respuestas de este elemento junto con el anterior, es posible determinar que en la institución existe este factor como uno limitante dentro del clima organizacional, dado que las opiniones se encuentran claramente segregadas entre las frecuencias a veces y nunca. La discrepancia que este elemento representa no debe omitirse, pues la misma es en sí un elemento presente que refleja el clima organizacional de la institución.

Otro elemento consultado a los participantes, corresponde a los elementos que interfieren las relaciones interpersonales en el centro educativo, específicamente aquellos relacionados a los altos niveles de conflicto, la ausencia de comunicación que aísla a los colaboradores y el desequilibrio entre los intereses individuales y colectivos. Según la teoría, las relaciones interpersonales “mejoran la eficiencia, facilitan la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales” (Dalton citado por Arce y Malvas, 2014, p.44), por lo que, si este factor se ve opacado por situaciones que le limiten, limitará a su vez la eficiencia y el logro de los objetivos de la institución. Sin embargo, para poder determinar lo que sucede en la organización, es indispensable recurrir a la opinión de los participantes, esta se refleja a través de la siguiente figura.

Figura #13.

## Elementos que limitan las relaciones interpersonales Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

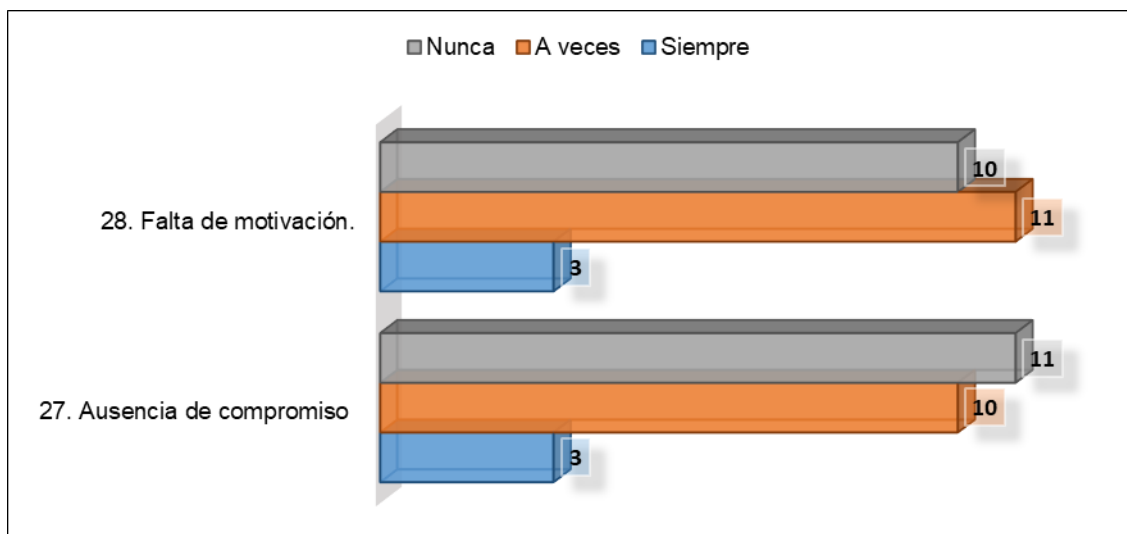
Ahora bien, según los datos recopilados, se puede evidenciar que, en torno a los niveles de conflicto presentes en la organización, la mayoría de personas participantes opina que nunca se evidencia este indicador en la organización. Por su parte, la persona gestora considera que este elemento se manifiesta a veces en el centro educativo, pero que, cuando se presenta esta lo aborda a través del diálogo dentro de la dirección, con el fin de que estos puedan resolverse y así no afectar la gestión del centro educativo, ya que, desde su visión, de no abordarse sería un elemento que afectaría el centro y su función.

Seguidamente, en cuanto la ausencia de comunicación que aísla a los colaboradores, nuevamente se encuentra una opinión dividida, ya que, aunque la mayoría opina que a veces se presenta en la institución, un grupo significativo opina que nunca se evidencia en el centro, por su parte, la persona administradora opina que en el centro a veces se presenta este factor, dado que esto depende de cada colaborador. Es importante analizar en este punto lo que indica la teoría, en este sentido Chiavenato (2009) indica que la comunicación une a las personas de las organizaciones y que en una organización en donde existe ausencia de comunicación se evidencian colaboradores aislados, lo cual afecta dado que las organizaciones dependen de la unidad de los colaboradores y del entorno en el que se desarrollan. Así, que si el

elemento que une a los colaboradores corresponde a la comunicación y está a veces se ve como un elemento que limita la gestión del clima organizacional en el centro, es cuando se debe abordar la misma, ya que la ausencia de esta puede traer consecuencias negativas a la función general de la organización.

En referencia a las relaciones interpersonales, el elemento final en consideración corresponde al desequilibrio entre los intereses individuales y colectivos que resulta en una descoordinación ante las metas en común. Desde la teoría, se considera este punto como el manejo de las diferencias a través de la asertividad, la búsqueda de los propios intereses y la cooperación para el alcance de los intereses colectivos (Chiavenato, 2009), en relación a este punto, la mayoría de los colaboradores opinan que en la organización a veces se presenta este factor, hecho con el que concuerda la administración del centro, lo que evidencia que este elemento se encuentra presente dentro del centro educativo, siendo uno que limita al mismo, dado que al dificultarse la concordancia entre los intereses individuales y colectivos, se limita el alcance de los objetivos, generándose una descoordinación entre las metas colectivas y los intereses personales. Desde la administración educativa, este es un punto a considerar, ya que la afectación de las relaciones interpersonales del centro educativo puede generar, como se vio al inicio del capítulo, un clima organizacional frío, lo cual limitará no solo las relaciones sociales sino la calidad de los servicios brindados por el centro educativo.

De manera consecutiva, otro de los elementos analizados que puede limitar la gestión del clima organizacional corresponde a la compensación. Aunado a esto se retoma lo establecido en la teoría, específicamente por Romero (2016), este autor se refiere a la compensación como la estimulación percibida por los colaboradores al percibir su labor reconocida y valorada y a través de esta ejecutar acciones para el logro de los objetivos. Para poder determinar si esta corresponde a un elemento presente en la organización es que se hace necesario conocer la opinión de la población participante. En este sentido, se muestran los datos obtenidos por medio de la siguiente figura.

**Figura # 14.****Elementos que limitan la compensación de la Escuela Cubujuquí**

Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Como se observa en la figura anterior, en torno a los elementos que limitan la compensación, en el centro educativo se evidencia una evidente discrepancia entre el grupo participante. Ya que tanto en cuanto a la ausencia de compromiso por parte del personal, como en el inadecuado funcionamiento individual y colectivo por la falta de motivación, la opinión se divide de manera equitativa entre las frecuencias a veces y nunca. Lo que, según el autor antes referido, se puede evidenciar que, si bien existe un grupo participantes que se identifica como uno reconocido y valorado y por tanto identifica presencia de compromiso y un adecuado funcionamiento colectivo de la organización, hay una participación significativa de personas que nunca se considera que esto no se evidencia en la totalidad de las ocasiones, identificando momentos en los cuales este elemento puede limitar la gestión del clima organizacional en el centro educativo.

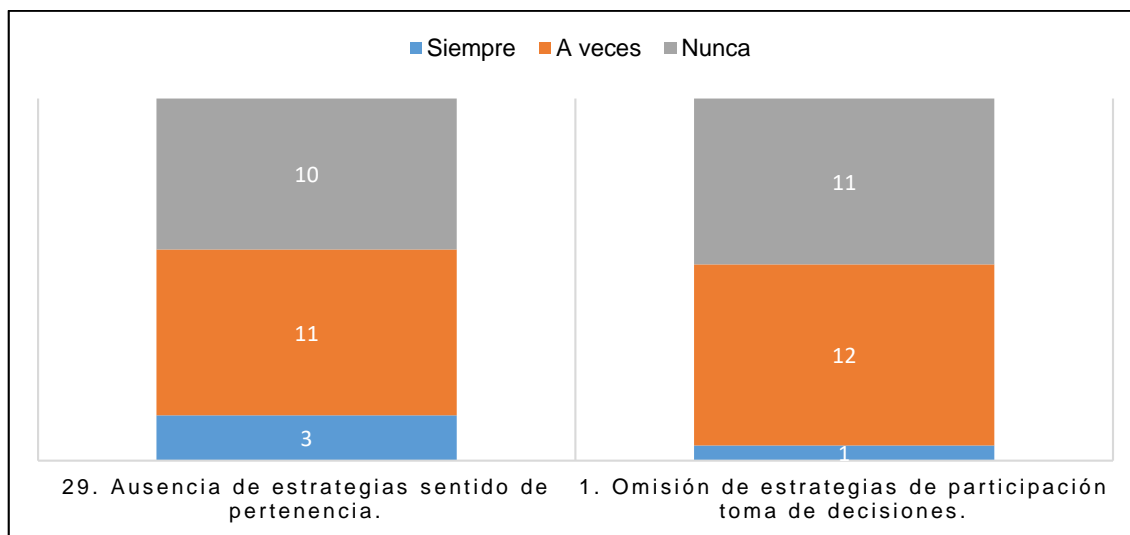
Ahora bien, desde el punto de vista de la persona gestora, en toda institución siempre existen personas que limitan el funcionamiento adecuado del clima organizacional, por lo que desde la gestión se deben trabajar estrategias, por ejemplo, en esta organización se abordan a través de los comités institucionales, para el funcionamiento y adecuado alcance de las metas y objetivos. Con esta información, se puede señalar que dentro de este grupo participante, hay quienes reconocen en la

institución la presencia de colaboradores que afecta el desempeño colectivo de la institución educativa, por lo que este indicador se evidencia como uno que limita la gestión educativa del centro educativo.

Finalmente, en cuanto a la última variable analizada a través del grupo de respuestas cerradas y en relación a los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional, se encuentra el sentido de pertenencia, este indicador se manifiesta en el clima organizacional desde la teoría como la direccionalidad de los colaboradores en pro de la misión y visión del centro educativo, así como de los objetivos y se evidencia como una percepción individual acerca de la satisfacción colectiva de alcanzar los objetivos (González, 2019). Para evidenciar si en la institución existen elementos que limiten el sentido de pertenencia, se hace uso de la figura a continuación para reflejar las opiniones recopiladas a través del proceso de recopilación de datos.

### Figura #15

#### Elementos que limitan el sentido de pertenencia Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, nuevamente deja en evidencia una respuesta dividida entre la población participante, dado que en cuanto a la ausencia de estrategias institucionales, que estimulen el sentido de pertenencia, las personas participantes se distribuyen de manera equitativa entre las frecuencias a veces y nunca. A su vez, la persona gestora indica que este elemento se abarca a través de los diferentes comités institucionales, como lo son el comité de salud ocupacional, a través de reuniones de personal. Sin



embargo, según evidencia la teoría, el que existan participantes que consideren que a veces se evidencia este elemento como uno que limita, denota que dentro de la organización hay personas que perciben este elemento como uno que limita el clima organizacional, lo que deja como una necesidad el abordar de múltiples formas o buscar otras alternativas que permitan a los participantes evidenciar estrategias institucionales que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Aunado a lo anterior, se evidencia la identificación de una omisión de estrategias de participación para la toma de decisiones, resultando en opiniones divididas por parte de los participantes, existiendo un grupo docente el cual considera que a veces existe omisión por parte de la institución y otro que considera que nunca existe esta omisión. Además, dado que la persona gestora comparte que en la institución entre las estrategias utilizadas están las reuniones y talleres, organizados por los comités, es que nuevamente queda a criterio, el hecho que existe personal que requiere otro tipo de alternativas para estimular el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

En este apartado, las respuestas de la población participante evidencian una división, elemento que sin duda, puede limitar la gestión del clima organizacional del centro educativo.

Sin embargo, con el propósito de ahondar lo referente a este apartado, es que se realizan dos preguntas de carácter abierto, con el fin de identificar las estrategias implementadas para atenuar el impacto negativo de los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional y la forma en la que afecta la gestión del centro cuando existe un clima organizacional deteriorado. Esto, con el fin de conocer la opinión de la población participante, en referencia a lo vivenciado desde su desarrollo profesional en la organización educativa en cuestión.

#### **5.2.2.1 Estrategias se han implementado para atenuar el impacto negativo de elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí**

Como se ha establecido en párrafos anteriores, este apartado recopila las opiniones de los participantes, obtenidas a partir de cuestionamientos de tipo abierto, los cuales pretenden evidenciar la realidad del centro educativo, desde la voz de los participantes.

Misma, que refleja a través de opiniones construidas la realidad en torno al tema de estudio.

Es por lo anterior, que cabe destacar lo mencionado por Sandoval (2004) quien resalta que “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”, (p.2), esto indica que, la implementación de estrategias claras que potencien el ambiente de trabajo a través de diversos elementos, influye en el desempeño de los colaboradores y con ello, en la función global de la organización educativa.

Ahora bien, desde el punto de vista de los participantes, se resalta lo señalado por el participante N° 10, quien señala que entre las estrategias implementadas se encuentra “*Tener una buena actitud de ayuda y colaboración con los demás. Tratar de participar en las necesidades que la institución requiera.*”, lo cual refleja lo antes evidenciado en la Figura #8, cuando indica que, dentro de la institución las relaciones interpersonales son un elemento que beneficia el clima organizacional.

Sin embargo, existen opiniones muy contrarias, dado que la persona participante N°2, responde a esta interrogante de la siguiente manera “*Que yo sepa ninguno.*” Sin embargo y un grupo participante prefiere no contestar. No obstante, gran número de participantes señala que las estrategias se evidencian a través de los comités, como el comité convivir, trabajo ocupacional, pastoral educativa y que se desarrollan a su vez convivios, capacitaciones y reuniones. Por su parte, la persona gestora también indica que en el centro, entre las estrategias implementadas se encuentra “la realización de convivios y actividades por parte del comité de salud ocupacional, depende de la situación que se dé. También durante reuniones que se necesite abordar algún tema en específico”.

Dado que la mayoría de participantes logra identificar estrategias que buscan atenuar el impacto negativo de los elementos que limitan el clima organizacional, es que se identifica relación con la teoría, puesto que, a pesar de que existen participantes que no logran identificar estrategias o prefieren no contestar, la mayoría está de acuerdo con que se realizan diferentes abordajes para el abordaje de los elementos que pueden perjudicar el desarrollo del clima organizacional.

Además, es importante hacer hincapié en que las personas participantes, en su mayoría, se encuentran de acuerdo con la persona gestora, mencionado las estrategias que esta señala. Lo cual refleja que la mayoría de las personas participantes se encuentran de acuerdo en que desde la institución se trabaja por vivenciar un clima organizacional positivo. Lo cual, permite establecer que, en este centro educativo se presenta una visión estructurada de lo que significa el clima organizacional y su impacto para todos los individuos del centro. Además, se aborda de manera conjunta lo referente al clima organizacional, siendo todos los colaboradores participes y consientes de la importancia de este para el adecuado funcionamiento de la organización.

#### **5.2.2.2 Formas en las que afecta la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí cuando existe un clima organizacional deteriorado**

Ahora bien, resulta indispensable conocer de qué forma puede afectar un clima organizacional deteriorado la gestión de la organización, por lo que se realiza el cuestionamiento a la población participantes con lo cual se busca detectar la realidad del centro a través de las respuestas de la población participante.

Desde lo que señala la teoría, se rescata lo mencionado por Tello (2008) cuando indica que la gestión “incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno” (p.2), por lo que, desde la gestión, la presencia de situaciones que afecten el desarrollo del clima organizacional afecta tanto a los individuos, como los procesos y el alcance de los objetivos en general.

Ahora bien, desde la opinión de las personas participantes, se rescata lo señalado por la persona participante N°12, quién comparte “*Lo afecta en la manera de trabajar, principalmente la desmotivación, no permitiendo un ambiente agradable.*”, además la mayoría de los participantes destaca que el principal elemento en el que se evidencia un clima organizacional deteriorado corresponde al factor motivación. Opinión que es compartida por la persona gestora, quién señala “*Cuando existe este tipo de clima, que no es el caso de la institución, existe una clara desmotivación por todo*”. Ahora bien, como se evidenció desde la teoría, la gestión evidencia la realidad institucional, en la que interfiere la subjetividad de las personas y el entorno, por lo que al encontrar múltiples similitudes en las respuestas de los participantes, siendo el elemento central la motivación es que se hace necesario retomar lo mencionado por Chiavenato (2009), el

cual destaca que “la palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.” (p.236).

Dado que se evidencia un movimiento uniforme en el centro educativo, a través de las respuestas constantes de los participantes, aunado a que las respuestas abiertas denotan concordancia entre las respuestas generales de la persona gestora y el personal colaborador participante, es que se evidencia que dentro de este centro educativo, a pesar de que existen elementos que limitan el clima organizacional, existen a su vez estrategias que buscan contrarrestar estos y así beneficiar a la población colaboradora y con ello la realidad del centro educativo, como un ente.

Por lo anterior, es que queda analizar, desde la perspectiva de la administración educativa, lo referente al desarrollo del clima organizacional, específicamente desde la figura de la persona gestora, lo cual se realiza en el apartado a continuación.

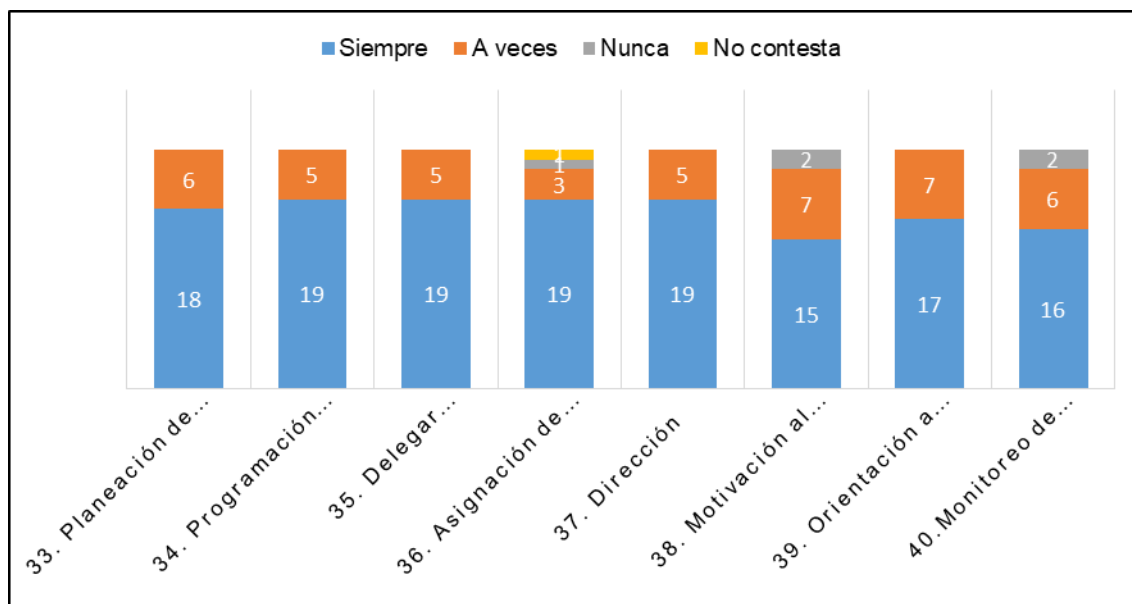
### **5.2.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí**

Como se describe anteriormente, el presente apartado trae a colación la figura de interés en relación al objeto de estudio, el cual se refiere al rol de la persona gestora y su función e influencia dentro del clima organizacional del centro. Por lo que se muestran tanto los elementos identificados por las personas participantes, como lo compartido por la persona gestora y en consecuencia lo establecido desde la teoría de la administración educativa.

Cabe destacar, que desde la teoría se establece que “en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo” (Chiavenato 2007 p.142). Es de esta forma, que se determina la necesidad de conocer la ejecución de las funciones administrativas dentro del centro educativo en estudio, y para que esto sea posible es que se realiza el cuestionamiento a la población participante, para así, identificar la situación vivenciada en la realidad educativa de la organización participante.

Figura #16

## Ejecución de las funciones administrativas Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, muestra una clara consistencia entre los ocho elementos de los indicadores consultados; siendo la mayoría de los indicadores reconocida como siempre presente en el centro educativo. A excepción de dos, los cuales serán analizados en función de la información recopilada en los dos apartados anteriores.

Como primer punto se encuentra la planeación al definir los objetivos y procesos para alcanzar estos, siendo este identificado por la mayoría de participantes como uno que se evidencia siempre. Además en cuanto a esto, se debe recordar que en los dos apartados anteriores, tanto en las preguntas cerradas como en las abiertas, en cuanto a la planificación y organización, los participantes identifican en el centro esta como un elemento que beneficia al clima organizacional. A su vez, en este aspecto, la persona gestora también identifica en el centro educativo la presencia y ejecución de las tareas a través de la planificación de las mismas. Por lo que queda en evidencia que este elemento de la función administrativa fortalece el clima organizacional de la organización educativa.

En segundo lugar se encuentra la programación de actividades que permitan el funcionamiento de la institución educativa, en este sentido, se recuerda que el clima organizacional se construye a partir de las relaciones entre las personas que componen

la organización. Además, según lo evidenciado en la figura anterior, este es un elemento que la mayoría de participantes considera, se encuentra siempre en la institución educativa. Lo que refleja, que la administración se preocupa por planificar y programar, organizando y dirigiendo lo referente al clima organizacional del centro educativo. Aunado a esto, es importante referirse a que la persona gestora manifiesta la misma apreciación que los colaboradores, al hacer referencia a que este elemento se desarrollan siempre en la institución. Por lo que se puede considerar este indicador como uno que beneficia el clima organizacional de la institución.

En la misma línea, el tercer indicador cuestionado, hace referencia a organizar el funcionamiento de la organización al delegar las funciones y tareas. Una vez más, la mayoría de personas participantes concuerda en que siempre se evidencia este elemento en el centro educativo, visión compartida por la persona gestora. Elemento que evidencia tanto concordancia entre las participaciones como identificación del indicador como uno que beneficia el clima organizacional del centro educativo.

Asimismo, en función de la ejecución de funciones administrativas, se analiza la asignación de tareas con base en las habilidades de los colaboradores, puesto que se debe considerar que dentro de las instituciones educativas, se desarrollan multiplicidad de personas en su diversidad y cada una de ellas con elementos que pueden fortalecer o en ocasiones limitar el funcionamiento del centro educativo y es parte del proceso de organización y planificación el poder administrar las habilidades de los colaboradores en pro del funcionamiento de la organización. Es por ello, que el que la mayoría de colaboradores concuerda en que siempre se visualiza este indicador en el centro educativo y que a su vez, la persona gestora identifique este elemento como uno que siempre está presente en la institución. Por lo que se puede establecer que, dentro de este grupo participante, el indicador resaltado se manifiesta como uno que favorece el clima organizacional de la institución.

Seguidamente, se analiza lo relacionado a la dirección a través de la coordinación de esfuerzos y la comunicación asertiva de las funciones, indicador que se relaciona tanto a las funciones administrativas básicas, como a la comunicación dentro de las organizaciones educativas, por ello, se retoma lo indicado por Chiavenato (2009), cuando hace referencia a que la comunicación es el elemento que permite mantener

unidos a los miembros de las organizaciones y que la ausencia de esta aísla a los colaboradores, además resalta que la principal característica de las organizaciones es que todos los individuos dependen de del desempeño del otro. Por ello, el evidenciar en la figura anterior que la mayoría de participantes considera este elemento como uno que siempre está presente en la organización, refleja un alto nivel de relación entre los colaboradores y la administración, dado que en este sentido se analiza específicamente aquella en función con la administración educativa. A su vez, la persona gestora también identifica este elemento como uno que siempre está presente en la organización, situación que puede considerarse como un elemento que beneficia el clima de la institución educativa.

De la misma forma, otro de los indicadores relacionado a las funciones administrativas, corresponde a la motivación al personal a través de gestos, elogios y recompensas. En este indicador, la figura evidencia una variante en la distribución de las respuestas de los participantes, dado que, aunque la mayoría identifica que siempre se presenta el indicador dentro del centro educativo, hay una sección significativa de participantes los cuales identifican este elemento como uno que a veces se evidencia en la institución. Esta distribución concuerda con lo antes analizado dentro de los elementos que benefician y aquellos que limitan el funcionamiento del clima organizacional del centro, dado que ya antes, se había evidenciado esta distribución en referencia a la compensación identificada por los colaboradores, existiendo entre los participantes un número significativo el cual no siempre identifica este elemento en el centro educativo, lo cual se puede reconocer como uno que, si bien se presenta en la organización, se puede fortalecer en pro del clima organizacional. Además, es importante mencionar que, para la persona gestora, dicho indicador es uno que se manifiesta siempre en el centro educativo.

Otro de los elementos a analizar en relación a la presencia de las funciones administrativas dentro del centro educativo, corresponde a la orientación a los colaboradores a través de la definición de las funciones que llevara a cabo cada uno, mismo que hace referencia a la función administrativa de dirigir a los colaboradores en relación al alcance de las metas y objetivos presentes en la organización. El cual, también se manifiesta como uno en el que se dividen las opiniones de los participantes de manera

significativa y aunque la mayoría identifica el mismo como uno que siempre se encuentra en el centro educativo, hay un grupo participante significativo, el cual identifica este indicador como uno que a veces se manifiesta presente en el centro. Además, desde la visión de la persona gestora, este corresponde a un elemento que siempre está presente en el centro. Dada la discrepancia identificada, aunque leve es una que debe considerarse, debido al cambio de frecuencia en la opinión de las personas participantes. Situación que puede identificarse como un punto de mejora dentro de las funciones administrativas que influyen el clima organizacional del centro educativo.

Finalmente, otro de los elementos a considerar corresponde a aquel relacionado con las funciones de controlar, estableciendo estándares, evaluando y corrigiendo, monitoreando el avance de los procesos, el cual hace se relaciona a las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar como un todo, el cual permite la mejora a través de la evaluación de los procesos y funciones. Nuevamente, la opinión participante se divide, al ser la mayoría quienes señalan el elemento como uno que se presenta siempre en el centro, sin embargo, hay un número participante significativo el que considera que el elemento se manifiesta a veces en la institución. Por su parte, desde la opinión de la persona gestora, el presente corresponde a un elemento que siempre se encuentra presente en la organización. Esta situación, identificada dentro de las funciones de la administración, refleja que dentro de la institución existe un grupo participante el cual demuestra que a pesar de ser un elemento que puede fortalecer el clima de la organización, corresponde a uno por fortalecer, para encontrar concordancia entre las opiniones de las personas participantes, es importante que desde la administración se realice una evaluación, que pueda determinar el porqué de la discrepancia en torno a este y los otros elementos que se han evidenciado como uno por mejorar en la institución.

Ahora bien, desde la función de la persona gestora, el análisis de las necesidades de la organización puede reflejarse desde la planificación, organización, control y dirección, dado que compete a esta figura el encabezar los procesos que permiten tanto la identificación de dichas necesidades, como el abordaje de los mismos en función del alcance y mejora de los procesos educativos. Por ende, se retoma lo señalado por la Secretaría de la Educación Pública (2001), cuando destaca que la gestión se evidencia como una acción de la administración que requiere de un proceso en el que se analicen



los objetivos y se establezca una ruta a seguir. Por lo anterior, es que se torna indispensable conocer lo que sucede en la organización educativa, a través de la opinión de las personas que conforman la organización participante. Por lo que la figura que se muestra a continuación refleja los indicadores analizados, y el índice de respuesta de las personas participantes.

### Figura #17

#### Respuesta a las necesidades de la organización de la Escuela Cubujuquí



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, refleja en sus tres puntos una discrepancia de la población participante, dado que casi una tercera parte de la población participante no concuerda con la mayoría de los participantes. Esta relación puede identificarse como un área por analizar dentro del centro educativo para así lograr equiparar la opinión de las personas participantes y así reflejar concordancia entre las opiniones de los colaboradores de la organización.

En relación a lo anterior, el primer indicador se relaciona a la identificación de las metas personales y colectivas del personal a cargo, desde la gestión educativa este elemento se visualiza como uno que a veces está presente en la organización, lo cual concuerda con la discrepancia en las opiniones del personal participante. Dado que, aunque la mayoría identifica el indicador como uno que siempre se encuentra presente en la institución, hay un grupo significativo el cual lo identifica como uno que a veces se manifiesta en el centro, tal como la persona administradora. Por lo que, se puede

determinar que aunque en la institución, desde la administración educativa se identifican metas personales y colectivas, aún se debe analizar la forma en la que este puede mejorarse, para sí lograr la concordancia entre las opiniones de los colaboradores.

Seguidamente, se relaciona la asignación de materiales y recursos funcionales y accesibles dentro de la organización, indicador que se relaciona estrechamente al antes analizado tanto dentro de la percepción del entorno laboral como en la estructura y procesos de la organización educativa. En relación a este elemento la mayoría de personas identifica el mismo como uno que siempre está presente en el centro, opinión compartida por la persona gestora. Sin embargo, dado que también se encuentra un grupo participante el cual identifica el elemento como uno que a veces se encuentra presente en el centro, resulta necesario desde las funciones de planificación, específicamente desde la evaluación, el poder identificar el porqué de dicha discrepancia, para así lograr la concordancia de opiniones entre los colaboradores.

Finalmente, dentro del grupo de preguntas cerradas, el último indicador referente a la respuesta de la administración ante las necesidades de la organización, corresponde a la evidencia de la toma de decisiones claras y compartidas de los colaboradores. Nuevamente, existe un grupo participante mayor, el cual indica que siempre se evidencia este punto en el centro educativo, respuesta compartida por la persona gestora. Aunque, una vez más se evidencia un grupo significativo el cual no está de acuerdo con esto e identifica este indicador como uno que a veces se presenta en el centro.

Ahora bien, según lo que se refleja en este apartado, desde la función administrativa se manifiestan una mayoría de elementos que benefician el clima organizacional de la institución, sin embargo aún se puede mejorar, al analizar aquellos elementos en los que los colaboradores manifiestan una discrepancia. Puesto que, la organización se compone de la visión de los colaboradores en general y esta diferencia de opiniones supone que hay una parte de los colaboradores que identifica puntos por mejorar o intervenir.

Sin embargo, en relación a esto, es que se busca conocer lo identificado por los colaboradores a través de dos preguntas abiertas, las cuales pretender recopilar la opinión de los colaboradores en torno a la función administrativa a partir de acciones del rol de la persona administradora que indiquen en el desarrollo del clima organizacional y

por último, sobre las características de la persona administradora del centro educativo que benefician el clima organización de la institución.

### **5.2.3.1 Acciones del rol de la administración que inciden el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí**

El presente apartado tiene como propósito analizar, a través de la voz de los participantes las acciones del rol de la administración que inciden en el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí. Es importante recordar lo señalado por Martínez (2012) cuando indica que la función de la administración es la implementación de un sistema que permita el logro de la enseñanza-aprendizaje el cual responde a las necesidades de los estudiantes y responsabilizarse sobre los resultados del ambiente que administra.

Por lo anterior, para poder reconocer las situaciones que convergen dentro del centro educativo participante, es necesario conocer la opinión de los colaboradores, entre las que se encuentra la del participante N°11, quien resalta que la administración de la institución acciona al *“comunicar acciones a tomar en la institución a tiempo. Tienen comunicación asertiva. Es una administración responsable.”*, a su vez, es apoyado por la persona participante N°7, quien resalta *“Atender las necesidades del personal cuando se requiere. Escuchar las opiniones de los colaboradores. Programar actividades que generan una sana salud mental.”*, además, en su mayoría los participantes resaltan elementos como la planeación, organización, buena comunicación, motivación y trato positivo, son pocos los participantes que no contestan y ninguno el que resalte algún aspecto negativo de la función administrativa. Datos que concuerdan con el papel y funciones de la administración antes descritas, lo que supone que la persona gestora de este centro brinda a sus colaboradores una imagen coherente con las funciones administrativas, buscando el éxito de la institución través del apoyo de los colaboradores y en función de los procesos educativos.

Por su parte, la persona gestora resalta que, en cuanto a las acciones aplicadas desde su gestión se encuentran,

La planificación, el ser sumamente estructurada apoya a que cada quien sepa lo que le corresponde hacer. La comunicación y el trabajo en equipo. Además que

al armar grupos, se coordina con el departamento de enseñanza especial para verificar al personal idóneo para la atención, ellas conocen las necesidades de los estudiantes y así se pueden formar los grupos de estudiantes. (Persona gestora, entrevista realizada, 2021)

Lo anterior, no solo refleja concordancia con las características y estrategias identificadas por el personal, sino que evidencia que desde la administración la ejecución de las funciones inherentes a este papel se respetan a cabalidad, influyendo de manera positiva en el clima organizacional, al ser una figura visible para los colaboradores, los cuales fácilmente identifican las mismas características entre sí. Aunado a esto, las características identificadas corresponden a las funciones propias de la administración y gestión educativa, lo que denota el compromiso de la persona gestora con los procesos educativos que la institución que representa brinda, preocupándose tanto por su funcionamiento, como eficacia y eficiencia.

### **5.2.3.2 Características del administrador de la Escuela Cubujuquí, que benefician el desarrollo del clima organizacional en la gestión de la institución**

Ahora bien, a continuación se comparten características de la persona administradora, identificadas tanto por el personal colaborador, como por la propia persona gestora y las cuales benefician el desarrollo del clima organizacional del centro educativo. En relación a estas características se resalta lo señalado por Castillo, citado por Fernández y Rosales (2014), cuando determina que “los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas (p.6), lo anterior refleja que, las habilidades y características individuales de las personas gestoras pueden influenciar en el desarrollo del clima organizacional del centro, pero para poder entender de manera específica el cómo se da esta influencia es que es indispensable conocer la voz de las personas participantes.

Dado lo anterior, se resalta lo señalado por la persona participante N°17, cuando señala que la persona gestora “*es muy ordenada y tiene un excelente control del personal docente*”, lo que refleja funciones propias de la administración que refleja la persona

gestora, como lo es la capacidad de organizar y delegar funciones en relación a las habilidades de los colaboradores, manteniendo con ello el orden de la estructura organizacional.

Además, la persona participante N° 21, agrega entre las características identificadas *“la buena comunicación con respeto y de forma asertiva. La motivación por querer ser mejores y sobresalir a nivel regional”*, lo cual evidencia la planificación y el establecimiento de metas para la comunidad educativa. Se debe recordar, además, que según la teoría, el papel de la persona gestora influye en los procesos que se desarrollan dentro del centro y a través de su función se pueden generar ambientes óptimos para el cumplimiento de las metas. Aunado a esto, se retoma lo indicado por la persona gestora, quién identifica en sí misma *“ser humana y estructurada, porque somos un equipo de personas, hay apertura para comunicar y se entiende que las personas tenemos buenas y malos momentos, se puede entender pero no justificar. Además, la estructura permite un entorno organizado. El respeto es lo más importante”*, lo cual refleja una clara visión por parte de la persona gestora de su papel e influencia en el desarrollo del clima organizacional del centro educativo. Otro punto a resaltar en relación a esto es que las personas colaboradoras, en su mayoría concuerdan con lo compartido por la persona gestora, lo cual puede reflejarse como una figura visible en el centro y de la cual, pueden fácilmente identificarse las características de la gestión y administración educativa, factores que pueden considerarse beneficiosos tanto para el clima organizacional como para el desarrollo de la función educativa como tal.

En síntesis, se puede determinar que en la Escuela Cubujuquí, se pueden identificar tanto elementos que benefician, como elementos que limitan el clima organizacional del centro educativo. Además de identificar un índice de participación en su mayoría determinado, aunque en ocasiones discrepante, este último sobre todo permite el reconocimiento clave de los elementos que requieren especial atención para la unificación de las perspectivas en relación al clima organizacional y la influencia de este, desde la visión de los colaboradores.

Seguidamente, se desarrolla la información relacionada con la segunda escuela participante, misma que se ubica dentro de la misma provincia y posee idéntico tipo de dirección. Por lo que a continuación se reflejan tanto los datos compartidos por la persona

gestora, como por los colaboradores, en función de la teoría encontrada y a partir del análisis de la persona investigadora.

### 5.3 Escuela José Figueres Ferrer

Este apartado corresponde al análisis realizado a partir de la información compartida por los participantes colaboradores de la Escuela José Figueres Ferrer, en relación con los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de dicho centro educativo. El mismo se formula a través de cuatro apartados, el primero de ellos relacionado con los datos generales de los participantes, seguido por los elementos que benefician el clima organizacional, en tercer lugar se encuentran los elementos que limitan el clima organizacional y se culmina con una cuarta sección enfocada en el análisis de la gestión educativa y su influencia en el clima organizacional, por lo que a continuación se desarrolla el análisis en función de esta organización educativa.

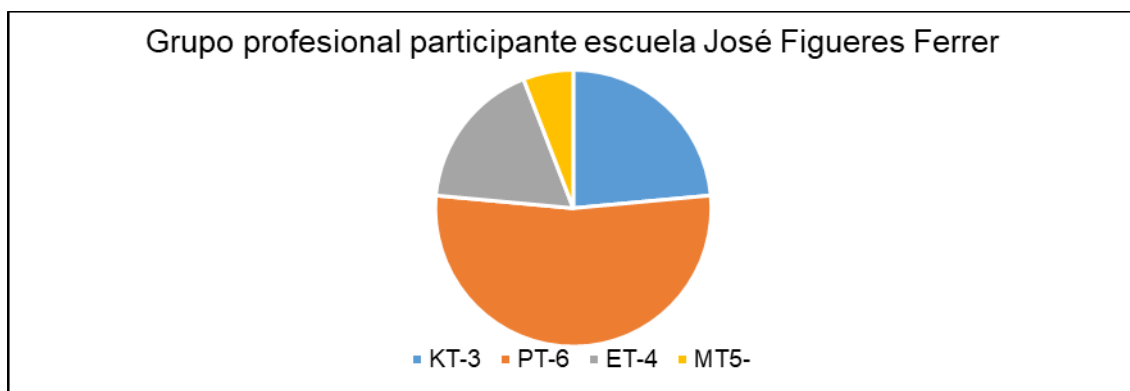
#### 5.3.1 Datos generales de los docentes participantes

Según se evidencia en la Tabla 4., la institución cuenta con un cuerpo docente de cuarenta y cinco personas, de las cuales solo diecisiete completaron el instrumento, lo cual evidencia una población menor que en el centro educativo anterior, además de generar de esta forma la necesidad de realizar el análisis de manera cualitativa, dada la baja participación del personal docente en el estudio.

Ahora bien, la población participante se distribuye de la siguiente manera,

#### Figura #18

#### Grupo profesional participante, Escuela José Figueres Ferrer



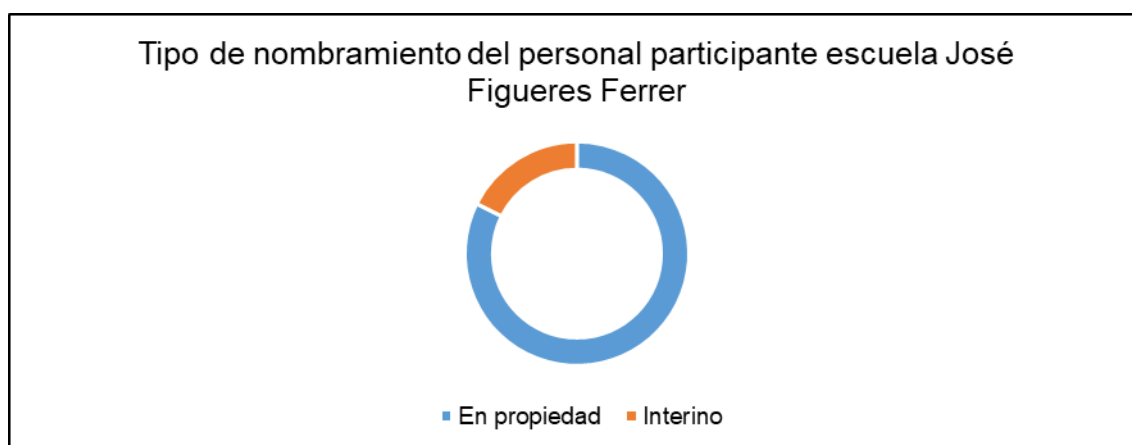
Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura muestra que la mayoría de personas participantes corresponde al grupo PT-6, seguido por el grupo profesional KT-3 y una menor población de ET-3 y MT-, otro punto a resaltar es que en esta institución no participan personas colaboradoras funcionaras de materias complementarias. Un punto a resaltar es que la persona gestora pertenece al grupo profesional denominado PT-6. En relación a esto, se puede determinar que la mayoría de participantes, corresponde a docentes encargados de aula, distribuidos entre los docentes de primaria y preescolar.

Seguidamente, en relación al tipo de nombramiento que presentan las personas colaboradoras, se plantea la siguiente figura, que busca reflejar la distribución de los participantes en cuanto a este punto:

**Figura #19.**

**Tipo de nombramiento personal participante Escuela José Figueres Ferrer**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

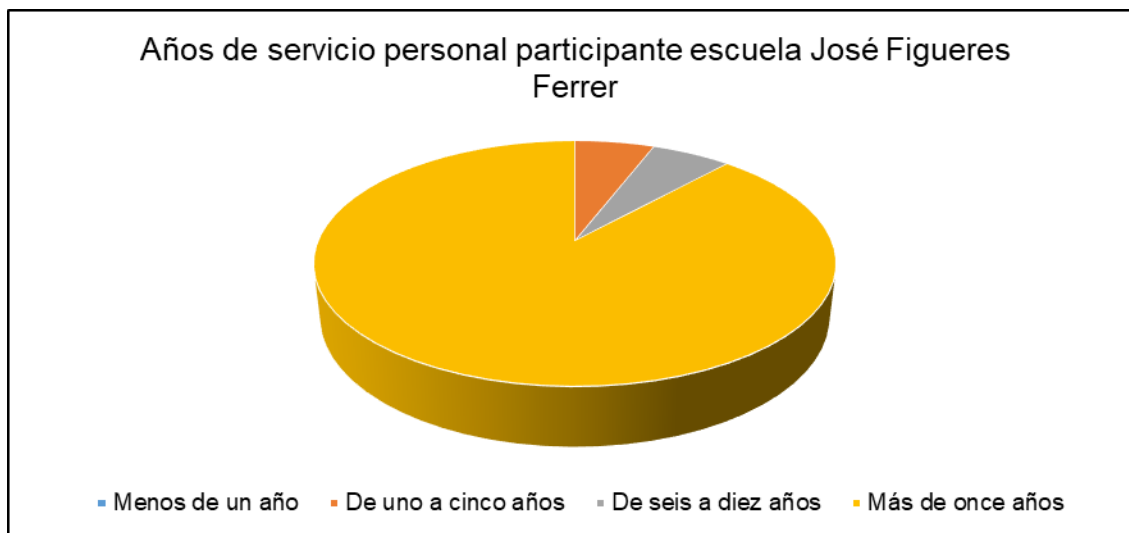
La figura muestra que la mayoría de los participantes son docentes que presentan nombramiento en propiedad, lo que supone un amplio conocimiento de la dinámica de la institución. Además, según se observa la población en condición interina representa menos de la cuarta parte de las personas participantes. Cabe destacar que la persona gestora posee un nombramiento en propiedad en dicho centro, desde hace seis años.

Ahora bien, en relación al tiempo en el que se ha laborado, el cual permite identificar sobre todo la experiencia en relación a la identificación de características específicas del sistema educativo, así como del clima organizacional, es que se distribuye dicha clasificación en cuatro periodos de tiempo definidos, los cuales son: menos de un año, de uno a cinco años, de seis a diez años, más de once años, por lo que la figura a

continuación muestra la distribución del personal participante en relación a los años de servicio.

### Figura #20

#### Años de servicio personal participante Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior permite determinar que, la población participante cuenta con amplia experiencia en cuanto a las situaciones vivenciadas en el centro educativo, dado que casi la totalidad de participantes ha laborado más de once años menos de una cuarta parte lo ha hecho de uno a diez años.

Ahora bien, dado que se ha establecido la dinámica general de las personas participantes del estudio, es que se busca identificar los aspectos relacionados a los elementos que benefician el clima organizacional del centro educativo, por lo que en la sección a continuación se desglosa lo referente a dicho objeto de análisis.

#### 5.3.2 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer

Dentro de esta sección, se desarrollan los elementos identificados como indicadores que benefician el clima organizacional del centro educativo, los cuales fueron identificados por medio de las opiniones y respuestas compartidas por el personal docente de la Escuela José Figueres Ferrer. De esta forma, la necesidad de identificar el clima organizacional, en materia de administración educativa, es relevante, dado que como menciona la teoría, por ejemplo por Sandoval (2004) señala que el clima



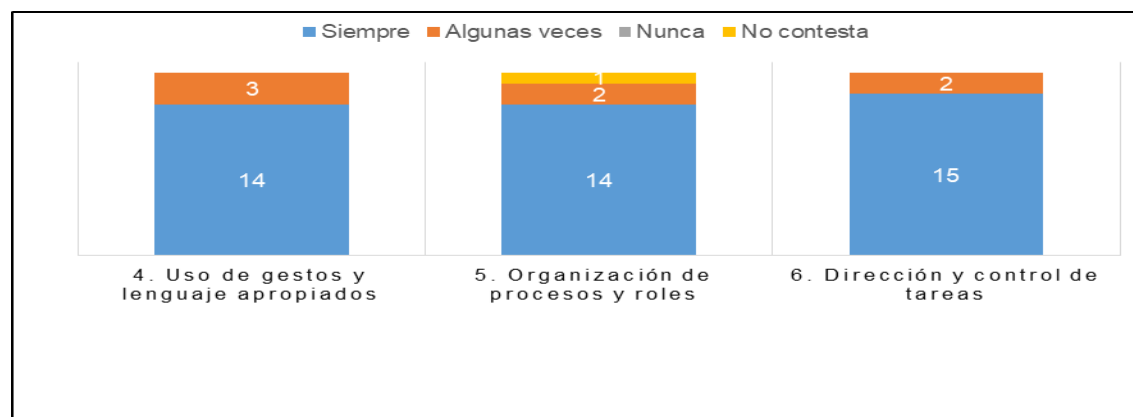
organizacional se compone de “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.2). Es así como se evidencia la importancia del análisis del mismo, dado que influye directamente en su desempeño y con esto en los servicios brindados por la institución. Por lo que podría decirse que, un clima organizacional positivo tendrá mejores resultados a nivel institucional en cuanto al alcance de las metas que, aquel que esté opacado por aspectos que puedan limitarlo.

Es necesario retomar que, en relación a este centro educativo, la mayoría posee una amplia experiencia, contando con más de once años de servicio y nombramiento en propiedad, lo que hace que sus respuestas estén cargadas de experiencia a nivel global, de lo que supone trabajar en instituciones públicas en el sector educativo.

Como primer elemento, se analiza aquel relacionado a la estructura y proceso de la organización, el cual es identificada por Coello (2016), como aquello “que se espera establecer; por tanto, va construyendo todo un engranaje de espacios, tareas, perfiles profesionales que se espera se acoplen a los puestos que se crean en el ámbito laboral en el cual se desempeña el trabajador” (p.86), en otras palabras, es vista desde la teoría como el conjunto de tareas que se unifican en habilidades, perfiles, metas y visiones que permiten unificar o no la visión de la organización. En relación a esto, se expresa a través del siguiente diagrama lo relacionado a este elemento por el personal docente del centro educativo.

**Figura #21.**

### **Estructura y procesos en la Escuela José Figueres Ferrer**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, refleja la opinión de las personas participantes, en relación a la estructura de la organización. En ella, es fácilmente identificado que el personal docente posee en su mayoría la opinión de que en cuanto a los factores que intervienen en esta área, estos pueden ser identificados como unos que siempre se encuentran en el centro educativo. Sin embargo, de manera más detallada, se puede determinar por ejemplo que en el centro educativo se identifican gestos y lenguaje apropiados para el reconocimiento del valor e importancia de los colaboradores.

Aunado a lo anterior, en el centro, los colaboradores identifican que siempre existe una organización clara de los procesos y roles de los colaboradores. Lo cual, se relaciona con la teoría, ya que antes evidenciaba que dentro de los elementos que benefician el clima organizacional, cuando existe una estructura clara, esta se traduce en la claridad de tareas, procesos y metas, las cuales pueden ser alcanzadas de manera más efectiva, dado que existe en los colaboradores la disposición del alcanzar estas.

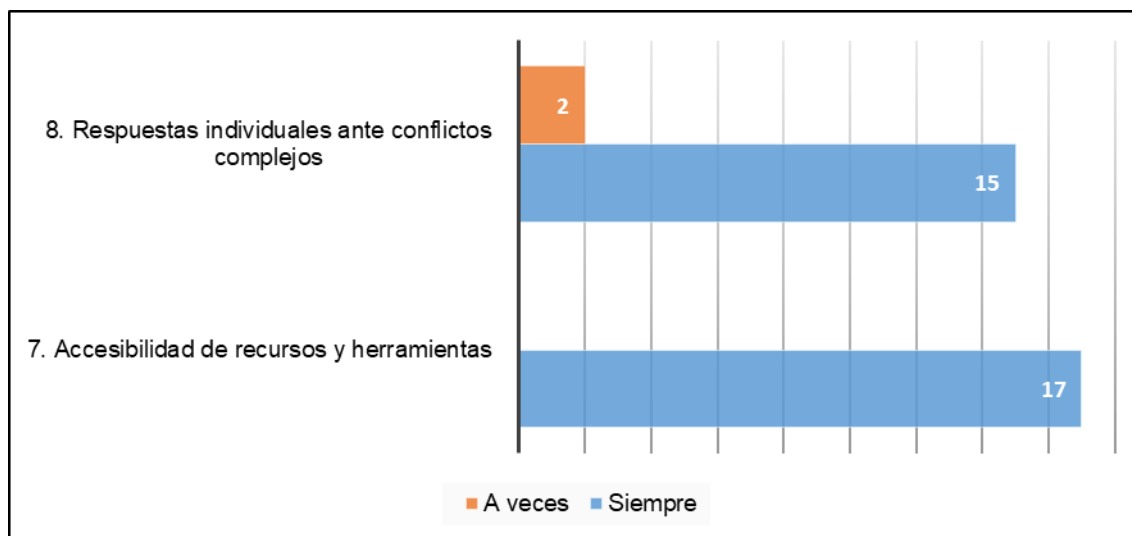
Por su parte, en relación a la dirección y control de las tareas y procesos por parte de los colaboradores, también se evidencia, como la mayoría de colaboradores identifica esta área como una que siempre se encuentra en el centro educativo. Además, en relación a estos tres elementos, la persona gestora también comparte que es uno que se evidencia siempre en la institución, ya que este personal es altamente colaborador y existe mucha unidad en el centro educativo.

Por lo tanto, se puede identificar que, dentro de este centro educativo, las respuestas unificadas del personal participante reflejan la estructura y procesos de la organización como uno que beneficia el clima organizacional del centro educativo.

Seguidamente, otro de los elementos a analizar, corresponde a la percepción del entorno laboral del mismo, esta es vista por Chiavenato (2009) como la base en relación a la funcionalidad del centro, formulada por recursos, materiales, información que se evidencia a través de los productos y servicios brindados por la organización. Para poder entender este elemento dentro del centro educativo participante, se considera lo compartido por las personas colaboradoras, sus respuestas se reflejan a través de la siguiente figura,

## Figura #22

### Percepción del entorno laboral Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, refleja una vez más que, según la perspectiva de los participantes, la percepción del entorno laboral corresponde a una variable que beneficia el clima organizacional del centro educativo, en primer lugar a través de la accesibilidad de los recursos y herramientas físicas, tecnológicas las cuales permiten el adecuado funcionamiento, como se evidenció anteriormente, una institución que brinda elementos como materiales, recursos e información, refleja elementos que fortalecen este elemento el cual propicia a su vez productos de calidad en cuanto a la oferta de servicios que brinda. Por ello, el que la institución participante identifica que su totalidad el acceso a estos se refleja como una fuerte característica que beneficia el clima organizacional del centro educativo. Es importante, además saber que, desde el punto de vista de la persona gestora, este elemento también resulta en uno que beneficia el desarrollo del clima organizacional del centro educativo.

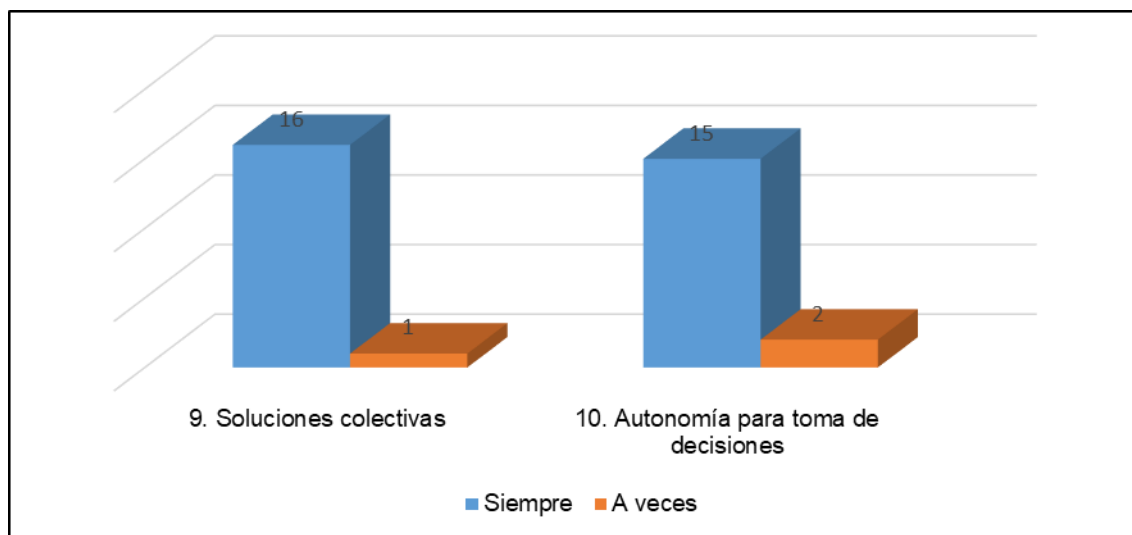
Aunado a lo anterior, en relación a las respuestas individuales positivas ante conflictos complejos que demuestren la capacidad de brindar soluciones y así optimizar procesos, también se refleja en una clara mayoría quién identifica este elemento como uno siempre presente en el centro educativo. Lo anterior, fortalece lo señalado con anterioridad y respalda la respuesta de la persona gestora, la cual, con anterioridad, hace referencia a un principio de unidad evidente en el centro educativo. Por lo que,

nuevamente, se puede identificar este indicador como una que fortalece el desarrollo del clima organizacional dentro del centro educativo participante.

Como tercer elemento a analizar, se identifica la toma de decisiones, identificada por la teoría como la capacidad racional de emitir una actitud o accionar de manera consciente, y su relación ante el enfrentamiento de situaciones complejas y la capacidad de procesar información, que permita brindar soluciones que permitan mejorar los procesos (Robbins y Judge, 2009), esto puede ser evidenciado, entonces como la forma en la que el accionar individual ante diversas situaciones, puede beneficiar o limitar el desarrollo de los procesos en el centro educativo. Para poder identificar lo vivenciado en el centro educativo participante, es indispensable conocer el pensar de las personas participantes, mismo que se desarrolla a través de la siguiente figura.

**Figura #23**

**Toma de decisiones en la Escuela José Figueres Ferrer**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior, muestra como en la institución participante, las personas colaboradoras identifica la toma de decisiones como un elemento que beneficia, dado que en ambos elementos a considerar, las personas participantes exponen como siempre presente en la institución. En primer lugar, tomando en consideración la capacidad de brindar soluciones colectivas para la optimización de los procesos institucionales, se puede evidenciar, tal como indica la teoría, que desde la racionalidad, en esta institución los colaboradores reflejan una disposición racional a resolver los

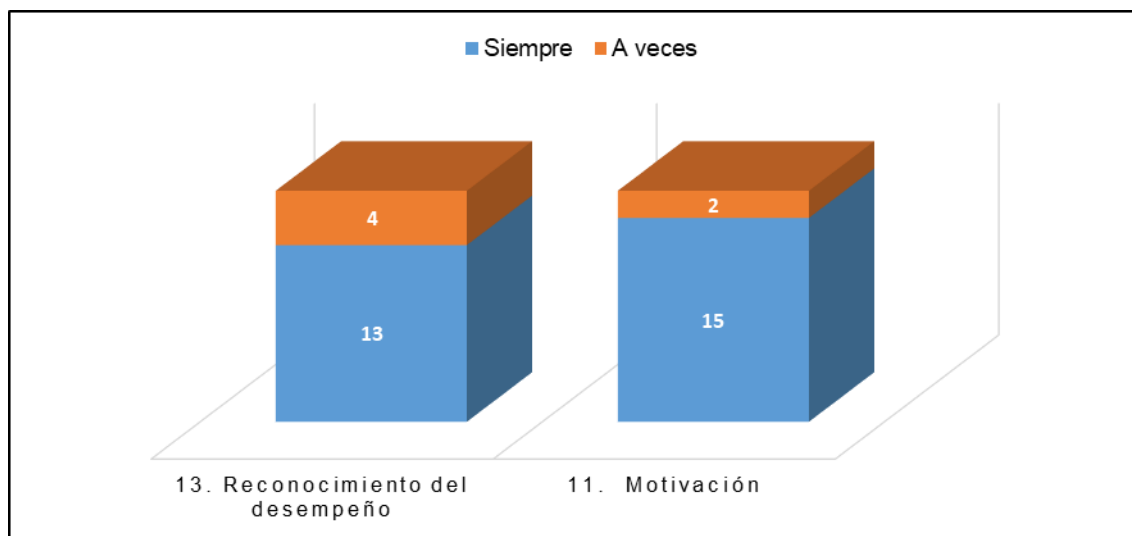
conflictos a través de soluciones que optimicen los procesos, Mismo elemento identificado como uno siempre presente en la institución por la persona gestora del centro educativo,

Aunado a lo anterior, en relación a la autonomía para la toma de decisiones del personal, se puede evidenciar como la mayoría de participantes identifica el mismo como uno siempre presente en la institución, conclusión compartida por la persona gestora. Lo anterior, refleja, según lo observado como dentro de esta institución la capacidad de tomar decisiones y brindar autonomía al personal colaborador se manifiesta como un elemento que beneficia el clima organizacional del centro educativo. Siendo a través de este como se brindan proceso de calidad, ejecutados y distribuidos de manera equitativa en el centro, elemento evidenciado a través de la unidad de respuestas de las personas participantes.

Seguidamente, otra de los elementos considerados para el análisis, corresponde a la compensación, variable que interviene en el clima organizacional debido a que esta se identifica a través de las actitudes positivas las cuales buscan ser reforzadas y la búsqueda de la minimización o supresión de actitudes no deseadas (Robbins y Judge, 2009), en este sentido, se puede establecer que la compensación es la búsqueda de la fortaleza de las habilidades de las personas colaboradoras, las cuales pueden ser resaltadas por medio de la motivación expresada a través del reconocimiento y la validación de las necesidades de los individuos que se desarrollan en la institución y que ejecutan tareas para llevar adelante las tareas básicas del centro educativo. Ahora bien, con el fin de identificar la visión de los colaboradores en relación a este elemento, es que se evidencian a través de la siguiente figura.

## Figura #24

### Percepción de la compensación en la Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior muestra que la mayoría de personas participantes identifica la compensación como un elemento siempre presente en el centro educativo, sin embargo, se evidencia una leve discrepancia en torno al reconocimiento del desempeño individual a través de elogios y recompensas, lo que puede suponer que en la institución, si bien este elemento se manifiesta la mayoría de las ocasiones existe la percepción de que en ocasiones se manifiesta a veces y no siempre. Sin embargo, como se ha visto, en este centro educativo la mayoría de participantes identifica múltiples fortalezas en torno al clima organizacional.

Por su parte, en relación a la motivación por medio de la escuela de las necesidades, deseos, metas y objetivos se puede resaltar, una vez más, como la mayoría de los participantes identifican el mismo como uno siempre presente en la institución. Opiniones compartidas por la persona gestora, quién identifica el elemento de compensación como uno siempre presente en el centro educativo.

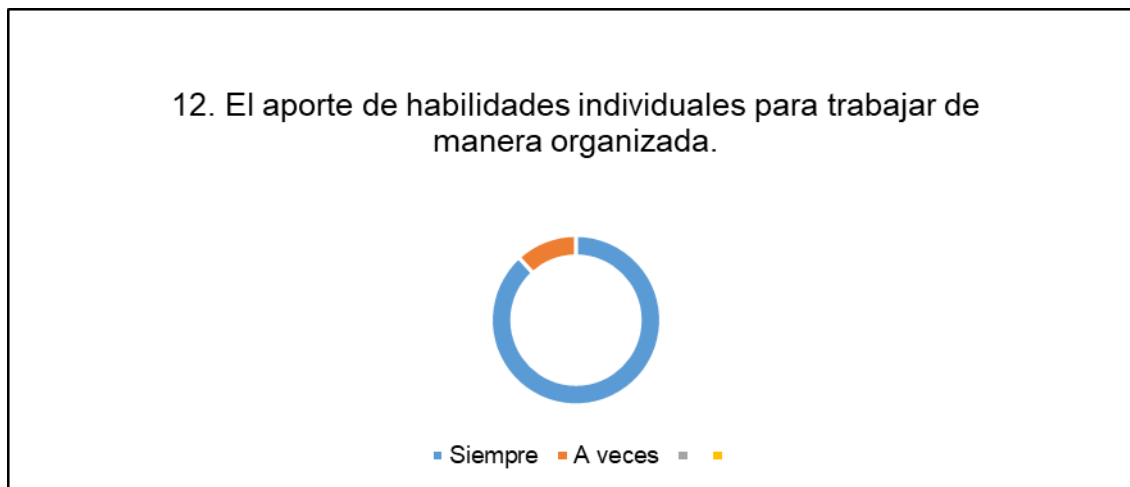
En esta misma línea, otro de los elementos a considerar dentro de los elementos que intervienen dentro del clima organizacional, corresponde a las relaciones interpersonales, este elemento es importante ya que según indica Dalton (2007), citado por Arce y Malvas (2014),

Los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (p.44)

En relación a esto, cabe desatacar que, según se ha observado con anterioridad, en este centro educativo, las personas manifiesta una sincronización en las respuestas, lo cual supone un antecedente en relación al cómo se visualiza el clima organizacional en la institución, además de evidenciar una coherencia en la relación de las personas colaboradoras que se desarrollan en el centro. Sin embargo, es necesario evidenciar a través de las opiniones lo que identifican las personas participantes, esto se refleja a través de la siguiente figura:

### Figura #25

#### Relaciones interpersonales de la Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

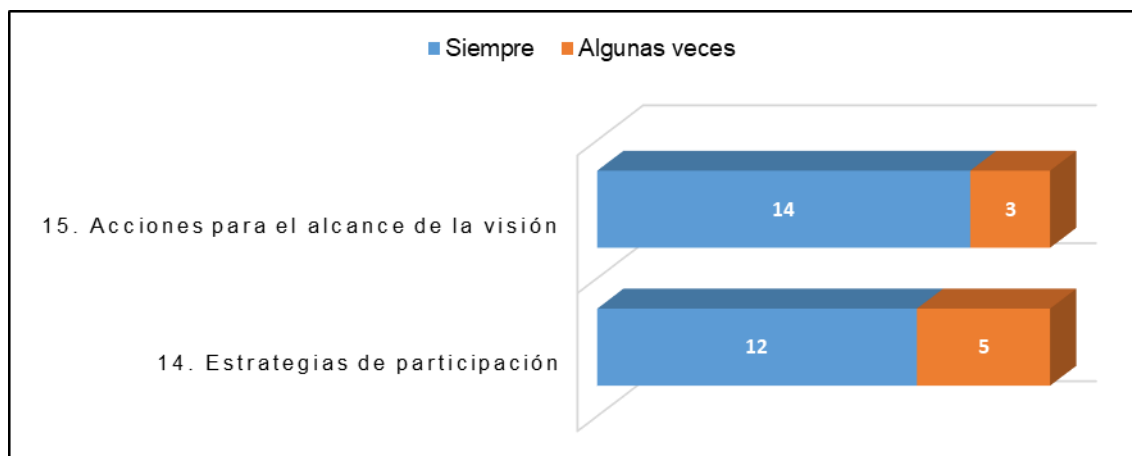
Según se evidencia en la figura anterior, en relación al aporte de habilidades individuales para trabajar de manera organizada, la mayoría de personas participantes coincide en que siempre se evidencia este elemento como uno que beneficia el clima organizacional del centro educativo, además, esta opinión coincide con la compartida por la persona gestora, quién resalta que el personal de la institución es uno muy colaborador y trabajador, por lo cual el funcionamiento de la escuela es óptimo. Esto, aunado a la percepción unificada que se ha ido desarrollando en relación al a opinión de las personas

participantes, evidencia que las relaciones interpersonales de las personas del presente centro educativo corresponde a uno que beneficia el clima organizacional del centro educativo.

Finalmente, en relación a los elementos que benefician el clima organizacional del centro educativo y que se cuestionan por medio de preguntas cerradas, corresponde al sentido de pertenencia, el cual es visto desde la teoría como la identificación de sí mismo como parte de un grupo, estar conectado, ser querido, aceptado y respetado por los otros (Goodenow citado por Gaona, Saldaña y Muñoz, 2018), en otras palabras, corresponde al sentido de unidad, el cual se describió anteriormente, podría a su vez ser identificado como el pegamento que permite a los demás elementos desarrollarse de manera óptimo, el cual hace de los individuos un colectivo, el cual busca alcanzar metas y objetivos en pro de un bien mayor, en el caso de esta organización en relación a servicios educativos de calidad. Sin embargo, como ya se ha establecido, para poder identificar este como un elemento que pueda beneficiar el clima organizacional del centro educativo, es necesario identificar las opiniones de las personas participantes, por ello estas se reflejan a través de la siguiente figura.

**Figura #26**

**Sentido de pertenencia de la Escuela José Figueres Ferrer**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

En relación al sentido de pertenencia, la figura refleja que, una vez más, la mayoría de participantes identifica esta como un elemento que siempre se encuentra presente en el centro educativo, opinión compartida por la persona gestora. Sin embargo, en este sentido es necesario resaltar que una parte significativa de participantes señala que en



torno a la evidencia de estrategias de participación para la toma de decisiones, solo identifican a veces este elemento en la institución, por lo que, en un centro educativo en el que se ha demostrado una clara unificación en las opiniones, podría ser necesario abrir más espacios en los cuales se evidencien estrategias de participación con mayor frecuencia.

En cuanto a la presencia de acciones implementadas para el alcance de la visión institucional, una vez más se refleja una clara identificación de estas como siempre presentes en la institución. Por lo que se puede decir que el sentido de pertenencia también es considerado como uno que beneficia el desarrollo del clima organizacional del centro educativo.

Aunado a lo anterior, es indispensable resaltar que, cada centro educativo presente elementos que fortalecen y que lo diferencian de otros centros educativos, además, que en estructuras organizacionales es frecuente que existan aspectos o elementos por reforzar, aun cuando se demuestre una clara fortaleza en los elementos que benefician el clima organizacional.

Ahora bien, para poder identificar de manera más personalizada lo relacionado al clima organizacional del centro educativo participante es que se considera la opinión de la población participante a través de dos preguntas abiertas, las cuales buscan reflejar de manera específica lo vivenciado por los participantes en este centro educativo.

### **5.3.2.1 Características de la institución que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer**

Como se mencionó anteriormente, este apartado pretende establecer la visión de los participantes en relación a las características propias de la organización que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa. Para ello, se debe recordar lo señalado por Chacón (2014), cuando indica que

La gestión educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en

función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo. (p.159)

Según se observa en la cita anterior, la gestión educativa corresponde a un constructor, el cual surge a partir de las relaciones presentes en el centro educativo y puede ser modificada por múltiples elementos. Sin embargo, es necesario saber qué es lo que han evidenciado los participantes del centro, para sí, reflejar lo relacionado a la gestión del clima organizacional dentro de este contexto.

En relación con lo anterior, la persona participante N°17 señala que en el centro educativo *“El personal siempre está dispuesto a colaborar. Hay líderes positivos que ayudan mucho a organizar diferentes eventos en la institución.”*, esto apoya lo antes mencionado por la persona gestora, quién resaltaba el sentido de unidad presente en la institución, además en referencia a esta pregunta, la persona gestora agrega *“La buena comunicación, una dirección en línea estructurada, porque ayuda a algunos guiarse para cumplir las metas”*. Es a través de estas dos respuestas que se pueden evidenciar elementos del clima organizacional antes resaltados, como lo son la estructura y procesos, la comunicación, el sentido de pertenencia y la autonomía, todos claramente identificados como elementos que benefician el clima organizacional de este centro educativo.

Aunado a lo anterior, cabe resaltar que todos los participantes hacen mención a elementos positivos de la gestión del clima organizacional, como la buena actitud, las relaciones positivas, la participación, una clara estructura de los procesos para alcanzar las metas, la buena comunicación, lo cual muestra una vez más como la mayor parte de las personas participantes confirman lo señalado por la persona gestora, además de mostrarse de acuerdo unas con otras en función de las características que se evidencian en la institución educativa.

Ahora bien, como parte de esta misma línea, cabe destacar lo relacionado con las formas en las que se beneficia la gestión del centro educativo cuando existe un clima organizacional positivo, el cual, ya se ha evidenciado, es plenamente reconocido de esta forma por el personal participante.

### **5.3.2.2 Formas en las que se beneficia la gestión de la Escuela José Figueres Ferrer cuando existe un clima organizacional positivo**

Este apartado, hace mención a las formas en las que la gestión del centro educativo se beneficia del clima organizacional positivo, en relación a esto, se refuerza lo antes señalado por Chacón (2014), cuando resalta que la gestión del centro se compone de las necesidades y los aportes de cada individuo que conforma el centro educativo.

Dado que ya con anterioridad, se ha señalado la importancia del clima organizacional, el cual es reflejo de lo vivenciado por los participantes en la institución y que a lo largo de la presente sección se ha evidenciado como este se manifiesta de manera positiva en el centro, es que resulta indispensable conocer la visión de las personas participantes en relación de las formas en las que logran evidenciar el beneficio que genera el clima organizacional positivo.

Dado lo anterior, se encuentra lo señalado por la persona participante N°2, quién señala que *“los colaboradores sientan o se identifican o se identifiquen con la institución, vean reconocido o valorado su trabajo”*, a su vez, la mayoría de participantes señala que de un clima favorable se obtienen múltiples beneficios, siendo el de más significancia la motivación y según Chiavenato (2009), *“La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover.”* (p.236), en este sentido, la motivación es vista por el personal participante como la energía que permite el funcionamiento y el avance de la institución y esta es obtenida a través de un clima organizacional positivo.

En relación a esto, es necesario resaltar también lo señalado por la persona gestora del centro educativo, quién señala que la gestión del centro educativo se beneficia de un clima organizacional positivo ya que este *“Favorece el buen desempeño para la calidad del centro”*, lo cual establece que tanto la persona gestora, como el personal colaborador, reconoce la importancia del clima organizacional para el adecuado funcionamiento del centro educativo, ya que este permite el logro de los objetivos planteados a través del desempeño colectivo unificado y guiado, siendo todas las personas involucradas igual de responsables del alcance de los objetivos.

### 5.3.3 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer desde la gestión educativa

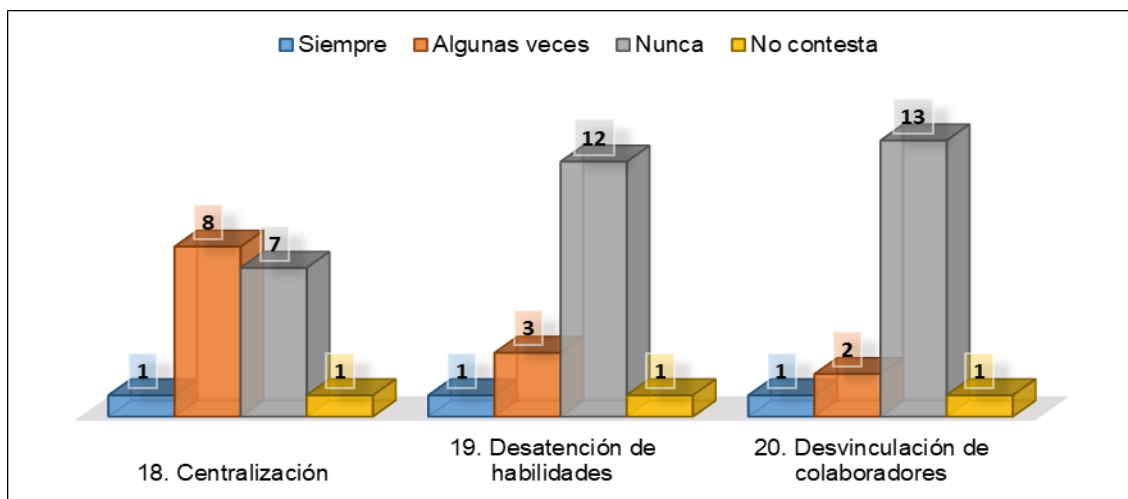
La presente sección, pretende identificar los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional en la Escuela José Figueres Ferrer desde la gestión educativa, dado que la investigación en desarrollo busca analizar elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa. Este apartado se basa en las opiniones compartidas por el personal colaborador, la persona gestora y se analiza a través de lo establecido por la teoría, por la persona investigadora.

Es importante recordar que, según Chiavenato (2007), el clima organizacional puede ser “negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)” (p.122), o sea que un clima organizacional opacado por elementos que limiten el desarrollo del mismo, es uno desintegrado, al cual se le dificultaría el alcance de los objetivos propios de la institución.

Ahora bien, aunque en la sección anterior se pudo observar un amplio bagaje de elementos que benefician el clima organizacional, siempre existen áreas por mejorar en las instituciones educativas, por lo que es necesario poder determinar lo evidenciado por las personas participantes. En primer lugar se desarrolla lo relacionado con la estructura y procesos del centro educativo, para ello se evidencia la opinión participante a través de la siguiente figura,

**Figura #27**

#### Elementos que limitan la estructura y procesos de la Escuela José Figueres Ferrer



Fuente: Arias, 2022. Elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Ahora bien, según la información reflejada en la figura anterior, se debe recordar lo señalado por Robbins y Judge (2009), sobre la estructura y los procesos, los cuales señalan que el “compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social (p.335), son elementos que conforman este indicador.

Por su parte, la persona gestora considera que los elementos señalados anteriormente nunca están presentes en el centro educativo. Sin embargo, al analizar lo establecido por la información general, en cuanto a los elementos relacionados con la desatención de las habilidades y competencias de los colaboradores, las personas colaboradoras se encuentran de acuerdo con la persona gestora, al señalar que nunca se evidencia este elemento limitante en el centro educativo, lo cual puede traducirse en un elemento no vivenciado por los colaboradores, por lo que su percepción se inclina al sentido contrario de lo establecido en este elemento.

En relación a este elemento, se encuentra también la desvinculación de los colaboradores con las metas de la institución, el cual también figura como un elemento que nunca está presente, lo cual se entiende como un opuesto, siendo visualizado por las personas participantes un sentido de vinculación con las metas del centro educativo, pensamiento compartido por la persona gestora, ya que también identifica este como uno nunca presente en el centro. Esto, desde la visión de la administración educativa resalta un amplio compromiso por parte de la población lo cual, fortalece tanto el clima organizacional como la eficiencia y eficacia en los procesos desarrollados en la organización.

Seguidamente, en torno al elemento denominado estructura y procesos, se puede identificar también la centralización de las funciones y en relación a este elemento, se puede evidenciar en la figura que es el único elemento que muestra una discrepancia entre la población participante, ya que las opiniones nunca y a veces se encuentran muy equilibradas. En este sentido, se puede evidenciar que, dentro del centro educativo la centralización de las funciones es un elemento que puede limitar el desarrollo del clima organizacional, ya que se debe recordar que dentro de la teoría se requiere del compromiso de todos los colaboradores, por lo que la centralización de las funciones puede ser un elemento que limite el desarrollo del clima organizacional de la institución

educativa y el cual, debe ser abordado para poder comprender de manera más específica la segregación de opiniones respecto a este elemento en específico.

Otro de los elementos por analizar, corresponde a la percepción del entorno laboral de la organización. Se debe recordar lo señalado por Canchón, Plaza y Zapata (2013), cuando hacen mención a que esta se conforma del sentido de pertenencia, el acceso y cómo tanto los espacios como los recursos fortalecen el desarrollo de las funciones de personal. Lo anterior destaca que la percepción del entorno laboral no se conforma solo de los elementos del espacio físico, sino que corresponde también a los materiales y recursos, los cuales fomentan la percepción de unidad en el centro educativo. En relación a esto, la figura a continuación muestra lo percibido por el personal colaborador en función de esta categoría.

### Figura #28

#### Elementos que limitan la percepción del entorno laboral en la Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

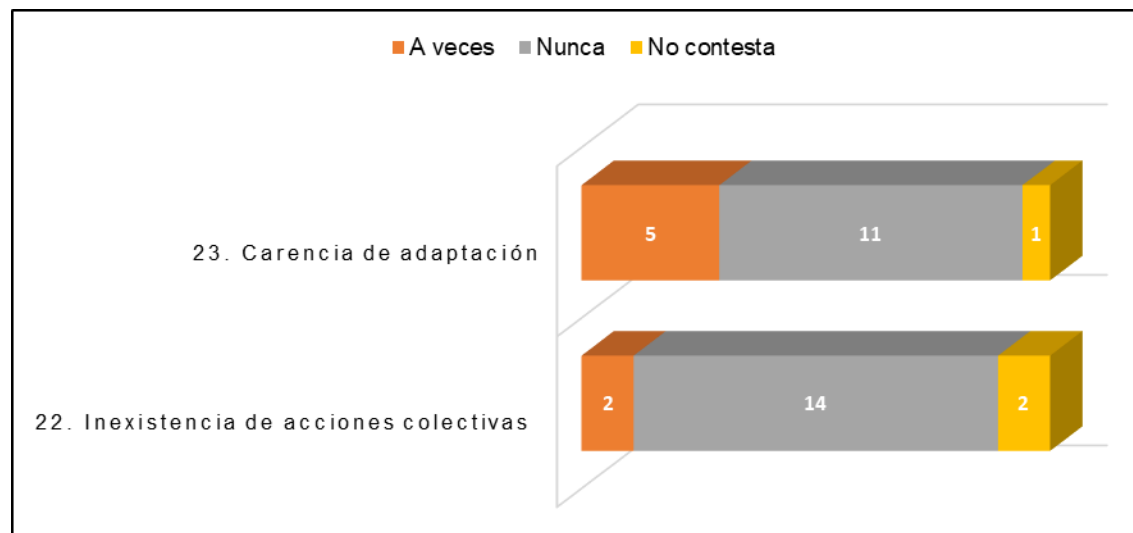
Según se observa en la figura, las personas colaboradoras en su mayoría opinan que en torno a la distribución inadecuada de los espacios físicos, materiales e inaccesibilidad de los recursos como factor limitante del clima organización, es uno que se considera nunca presente en la institución. Por su parte, la persona gestora apoya este pensamiento, dado que también indica que nunca se evidencia este elemento en la institución. Lo anterior, refleja que dentro de esta organización, la percepción del entorno

laboral es un indicador considerado por los participantes como una que fortalece el clima organizacional y su presencia fortalece el sentido de pertenencia de la población, tal como se ha evidenciado en otras secciones y según lo respalda la teoría de la administración educativa.

Seguidamente, otro de los elementos a considerar, corresponde a la toma de decisiones del personal colaborador, en función de los procesos desempeñados en el centro educativo. Se debe recordar que, según la teoría la toma de decisiones es “una función esencial, enmarcada en accionar, individual y colectivo, hacia la consecución de las metas y sus correspondientes procesos operativos” (Salinas y Bejas, 2018, p.12), por lo que este elemento enmarca la función colectiva y solo se hace posible a través del esfuerzo y colaboración de cada persona miembro de la organización, por lo que conocer la perspectiva de esta población es indispensable, por ello a continuación se refleja lo percibido por esta población.

### Figura #29

#### Elementos de la toma de decisiones que limitan la gestión de la Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior refleja, que la mayoría de personas identifica que nunca se refleja una carencia de adaptación a las propuestas y cambios, aunque existe una población significativa que considera que a veces se presenta este elemento en el centro educativo.

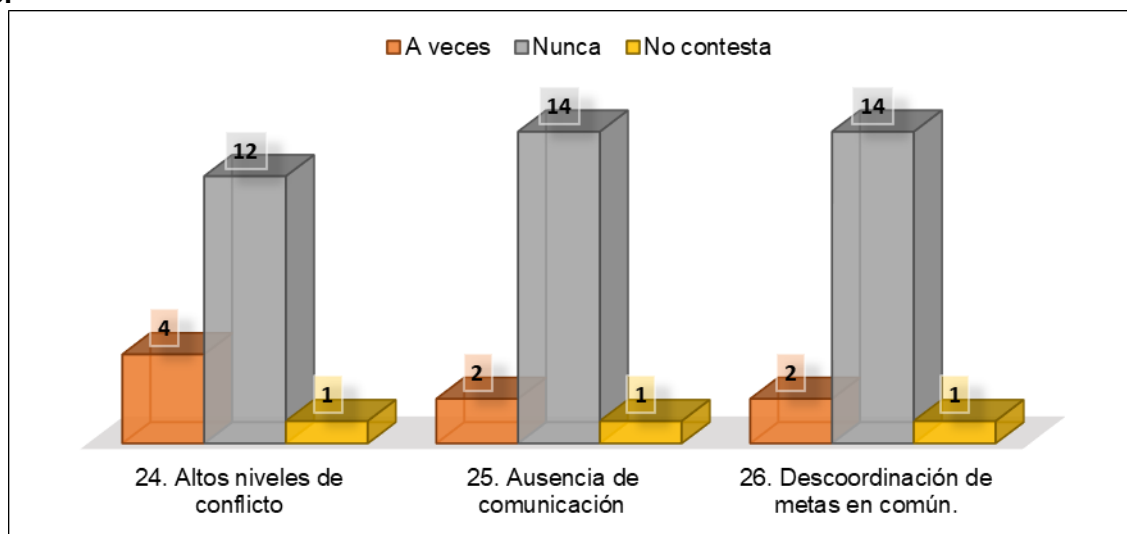
En relación a esto, se puede considerar que, desde la perspectiva de un sector participante existen momentos o situaciones en donde el accionar individual del personal puede ser un elemento que podría limitar el clima organizacional del centro educativo. Sin embargo, desde el punto de vista de la persona gestora este elemento nunca se encuentra presente en el centro educativo. Ahora bien, dado que en la mayoría de ocasiones las personas participantes se encuentran de acuerdo con la respuesta seleccionada, es que esta diferencia puede demostrar un elemento que algunas veces puede limitar el clima organizacional del centro, ya que esta percepción de carencia a la adaptación puede traer consigo dificultades en el alcance de las metas establecidas por el colectivo.

Ahora bien, en esta misma línea, en torno a la inexistencia de acciones colectivas para el logro de los objetivos, una vez más se refleja como nunca presente en el centro educativo este elemento, siendo esta percepción apoyada por la persona gestora. Este resultado fortalece la percepción de toma de decisiones como un elemento que fortalece el clima organizacional, aunque se podría evidenciar algún punto de mejora, en su mayoría es percibido como uno positivo para el clima organizacional de la institución.

Seguidamente, se considera la variable de las relaciones interpersonales en el centro educativo, siendo entendida como “las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos que piensan y sienten” (Portugal, citado por Arias, Lazo y Quintana, 2018, p.82); esta definición permite entender que dentro de la organización educativa, las relaciones interpersonales construyen la relación de unión a través del raciocinio de la población colaboradora que se desarrolla dentro de este contexto. Dado lo anterior es que, resulta necesario identificar las percepciones compartidas por las personas participantes, estas se desglosan a través de la siguiente figura.



**Figura #30**  
**Elementos que limitan las relaciones interpersonales de la Escuela José Figueres Ferrer**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La información obtenida, permite identificar que, dentro de los elementos que influyen las relaciones interpersonales de la institución educativa, los altos niveles de conflicto presentes en la organización, son considerados por la mayoría de participantes como nunca presentes en la institución, aunque existe una tercera parte de la población participante que considera que a veces se evidencia este elemento dentro del centro educativo. Un punto a considerar, es que ya anteriormente se evidencio como existe una tercera parte de la población que discrepa con la mayoría de participantes, identificando pocos, aunque presentes, elementos que pueden limitar el desarrollo del clima organizacional den centro. En relación a este, específicamente, se puede evidenciar que en cuanto a las relaciones que conforman los colaboradores han evidenciado ocasiones en las que estas pueden limitar el desarrollo del clima organizacional del centro educativo. Aunque, desde la mirada de la personas gestora este es un elemento que nunca se evidencia en el centro educativo. Puede suponer entonces, un elemento por analizar a profundidad, para poder comprender las razones por las cuales esta tercer parte de la población presenta discrepancia con relación al resto.

Seguidamente, se cuestiona acerca de la ausencia de comunicación que aísla a los colaboradores, sin embargo, tanto la persona gestora como el personal colaborador, considera que este elemento nunca está presente en el centro educativo. Esta clara

postura se puede identificar como un elemento que beneficia al centro educativo, siendo entendida por el personal colaborador como la presencia de comunicación que fortalece las relaciones interpersonales del personal colaborador y que, a través de este elemento se potencia el logro de las metas y objetivos, a través de la unidad de la organización.

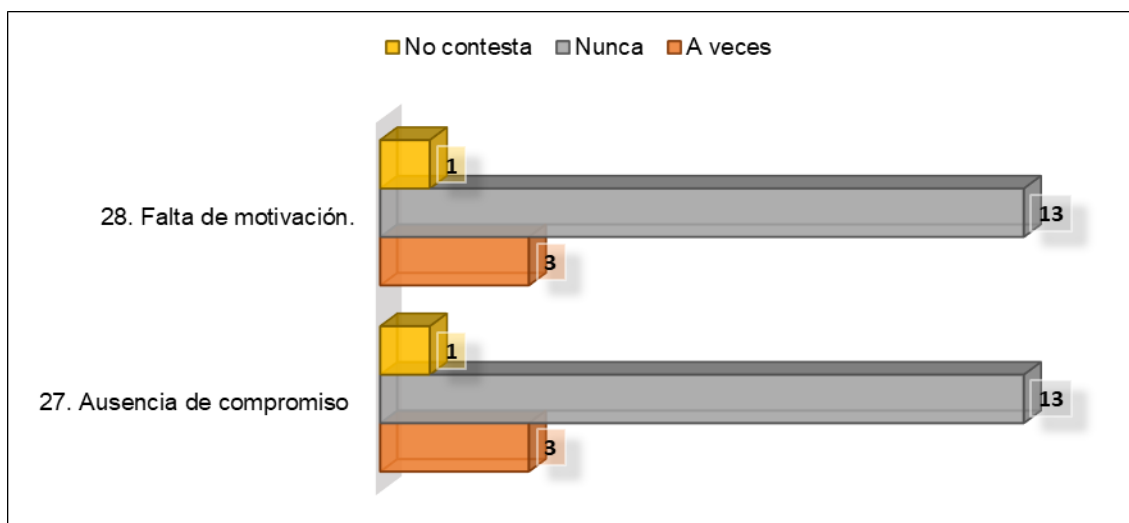
Otro de los elementos consultados, tiene relación con el desequilibrio entre los intereses individuales y colectivos que resulta en una descoordinación ante las metas en común. La figura anterior, demuestra que el personal participante considera que este elemento nunca se encuentra presente en el centro educativo, lo cual apoya la persona colaboradora.

Una vez más, se puede identificar en la organización educativa que, las relaciones interpersonales se presentan en esta como un elemento que beneficia el desarrollo del clima organizacional, a través de vínculos fuertes que permiten evidenciar metas en común, para el desarrollo de los procesos que conforman la organización.

Dentro de esta misma línea, se encuentra ahora el elemento denominado compensación, el cual se define a través del compromiso o carencia de este, por parte del personal colaborador y el funcionamiento evidenciado a través de la motivación. La función de este elemento es percibida por Robbins y Judge (2009), como el ejercicio de suprimir actitudes no son deseadas por parte de los colaboradores, por lo que reconocer la percepción de estos en función de dicha variable es indispensable.

### Figura #31

#### Elementos que limitan la compensación en la Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

La figura anterior demuestra que la población participante se muestra una vez más unificada en relación a lo identificado a través de la compensación. Dado que, según esta población en relación al inadecuado funcionamiento individual y colectivo por la falta de motivación, la población participante resalta que nunca se manifiesta este elemento en el centro educativo, lo cual se puede comprender como un funcionamiento adecuado el cual proviene de la motivación presente en la institución. Además, esta misma percepción es definida por la persona gestora. Lo anterior permite identificar este elemento como uno que beneficia al centro educativo.

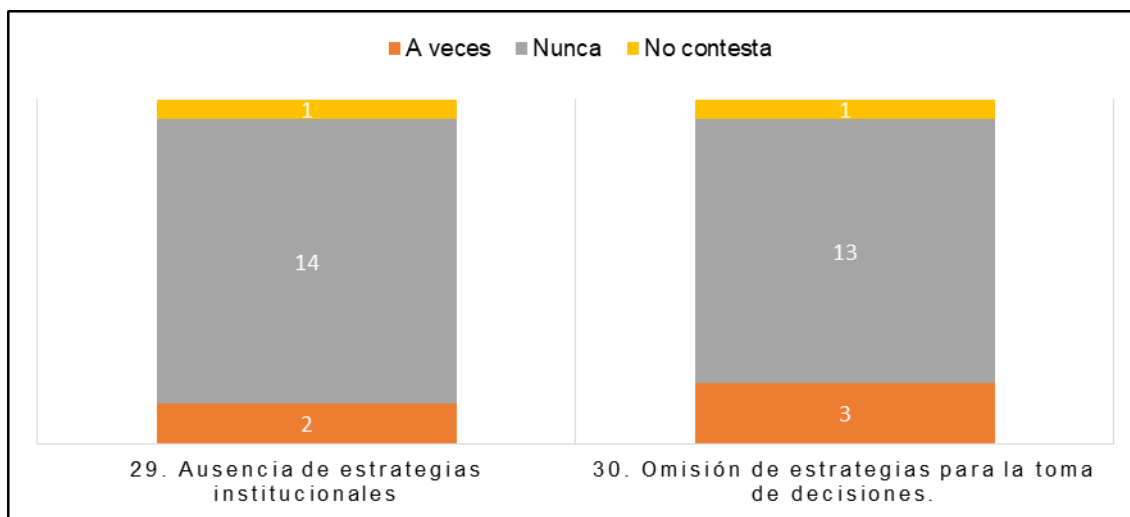
Además, esta perspectiva es fortalecida en el segundo elemento que conforma la compensación, cuando la mayoría de participantes identifica como nunca presente la ausencia de compromiso por parte de la población participante, visión compartida por la persona gestora.

Entonces, se puede decir que ya que en la institución se manifiesta el funcionamiento de los procesos a través de la motivación y el compromiso por parte de los colaboradores, es que se determina que la función de la compensación está acorde con la teoría en materia educativa, siendo la función de esta minimizar actitudes no deseadas y ya que tanto los colaboradores como la persona gestora se encuentra de acuerdo con la nula identificación de los posibles límites en relación a esta, es que se puede determinar que dentro del centro educativo la compensación cumple su función de fortalecer el clima organizacional.

Finalmente, en relación a los elementos que pueden limitar el funcionamiento del clima organizacional de la institución, se encuentra el sentido de pertenencia, el cual, desde la visión de Vivar y Torres (2017), este elemento es indispensable cuando se analiza lo relacionado al clima organizacional, dado que depende de la percepción del personal y de las estrategias utilizadas por la figura del gestor administrativo. Es así, como la figura a continuación muestra lo relacionado a este indicador y que es percibido por los colaboradores que componen la institución.

Figura #32

## Elementos que limitan el sentido de pertenencia en la Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Una vez más, se evidencia que, dentro del centro educativo participante, la visión de la población participante se muestra altamente cohesionada. Concordando con la respuesta brindada por la persona gestora, la cual, también señala como nunca presentes ambos elementos cuestionados a los participantes, en función del sentido de pertenencia.

Referente al primero de ellos, el nunca evidenciar la ausencia de estrategias institucionales, demuestra que en esta institución sí se establecen formas de abordar y estimular el sentido de pertenencia, basta con reconocer la unificación de respuestas a lo largo de las dos secciones abarcadas hasta ahora para evidenciar el impacto positivo de este elemento y como se refleja claramente en la organización educativa.

Seguidas por la identificación de nunca omitir estrategias de participación para la toma de decisiones, lo que ejemplifica en el centro educativo un fuerte desarrollo del clima organizacional a través de elementos que lo conforman, desarrollan y fortalecen.

En síntesis, se puede determinar, que en cuanto a los elementos que limitan el clima organizacional del centro educativo, en relación a este contexto específicamente son pocos o nulos los cuales son percibidos por la población participante. Sin embargo, se hace aún más necesario reconocer la voz de las personas colaboradoras en función de las estrategias implementadas las cuales hacen posible el clima organizacional

reflejado a través de sus propias respuestas y como es que un clima organizacional deteriorado puede afectar la gestión educativa del centro educativo.

### **5.3.3.1 Estrategias se han implementado para atenuar el impacto negativo de los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer**

Esta sección, abarca lo relacionado a las estrategias implementadas en el centro educativo para atenuar el impacto negativo de los elementos que puedan limitar el clima organizacional. Para ello, es necesario recordar que, según Chacón (2014), “la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones” (p.152); esto puede ser entendido como la puesta en acción de estrategias que permitan el funcionamiento adecuado del centro educativo.

Ahora bien, dado que este elemento fue consultado a los participantes a través de una pregunta abierta es que las participaciones se resaltan de manera literal. En relación a esto, la persona participante N°5 indica lo siguiente “*En esta institución se trabaja de una manera organizada y coordinada por lo que los aspectos anteriores no afectan*”, sin embargo, algo a resaltar es que muchas de las personas participantes decidieron dejar esta sección sin contestar. Además, se encuentra la participación de las personas N°6, quien resalta “*Se necesita más comunicación no solo a los líderes, sino que se tome en cuenta al personal completo porque debe ser dirigido a todos y no sólo a algunos*”, sin embargo, del total de personas participantes la mitad decidió no contestar y los demás comentarios se relacionen a aspectos como el liderazgo, aplicación de diagnósticos, actividades colaborativas.

Por su parte, la persona gestora, opina en relación a este aspecto que “*el compromiso y el acompañamiento sobre todo al personal nuevo*” resultan estrategias implementadas en el centro educativo. Lo anterior supone que dentro del centro educativo si se realizan estrategias para atenuar el impacto negativo de un clima organizacional limitante.

En relación a estas acciones, las cuales se han evidenciado como necesarias, cabe destacar que la ausencia de las mismas podría generar un impacto negativo en la institución. Dado que, el clima organizacional se compone de múltiples elementos que surgen a través de la relación entre las personas que se desarrollan en los diferentes

contextos. Por ello, en el caso de esta escuela, la información obtenida refleja una discrepancia en cuanto a la implementación de estrategias que mermen el impacto negativo de elementos que puedan limitar el clima organizacional. Este elemento identificado, hace necesario que en esta escuela se analice a profundidad los elementos que influyen de manera negativa en el clima organizacional y se planifiquen estrategias conjuntas para reducir o eliminar este impacto.

Ahora bien, también se hace necesario recordar que a lo largo del análisis en función de este contexto se han evidenciado en su mayoría aspectos positivos del clima organizacional, por lo que sin duda se aplican estrategias que fortalecen el clima organizacional, aunque no deben omitirse aquellas percibidas como limitantes, ya que esto podría generar limitantes dentro del clima organizacional para parte de la población y con esto afectar de manera general la gestión del centro educativo.

### **5.3.3.2 Formas en las que afecta la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer cuando existe un clima organizacional deteriorado**

Seguidamente, en relación a las formas en las que afecta la gestión educativa del centro educativo cuando existe un clima organizacional deteriorado, se puede mencionar en relación a este aspecto, que desde la gestión educativa se abarcan tanto las estrategias mencionadas anteriormente por Chacón (2014), pero, aunado a esto se retoma lo señalado por la secretaría de la Educación Pública, (2001), “la gestión, al ser una acción de la administración educativa, debe ser una acción que se realice desde la racionalidad, analizando los objetivos de la organización y trazando una ruta a seguir” (p.56); lo que supone tanto estrategias, como racionalidad, o sea decisiones basadas en la realidad del contexto y busque a través de esto la mejora de los eventos suscitados en el contexto.

Para ello, resulta importante conocer lo identificado en relación a esto, por las personas participantes, así como por la persona gestora del centro, quién señala que en la institución educativa “*no hay, porque si no, no se cumplirían las metas*”, describiendo así que en la organización no se evidencian elementos que limiten el clima organizacional y que por tanto el logro de las metas y los objetivos sucede de manera eficiente en el contexto.

En relación a esto, la mayoría de personas participantes se encuentra de acuerdo con lo señalado por la persona gestora, apoyando la idea que en el centro no hay signos evidentes de factores que limiten el clima organizacional. Apoyando esta idea se muestra lo indicado por la persona participante N°5, quién indica “*Gracias a Dios este centro educativo no tiene un clima organizacional deteriorado ya que se trabaja en un clima positivo*”, además, bajo esta misma línea la persona participante N° 4 señala “*No lo puedo explicar porque no lo he vivido*”. Lo que evidencia dentro del grupo participante una fuerte posición en torno a la evidencia de un clima organizacional positivo en el centro educativo.

Sin embargo, resulta necesario compartir que, entre las personas participantes logran identificar que, en contextos en los que se presenta clima organizacional deteriorado la forma frecuente de afectación es la motivación, las relaciones sociales y el bajo alcance de las metas,

Por tanto, se puede mencionar que, si bien el contexto se define como uno exento del clima organizacional negativo, las personas colaboradoras conocen las implicaciones que puede traer la presencia de elementos que limiten el desarrollo del clima organizacional del centro educativo. Pero que, dado que en la institución el alcance de las metas, la estructura, buenas relaciones sociales, así como la motivación y comunicación son elementos que se han definido como positivos y por tanto como elementos que fortalecen el clima organizacional, se puede decir que las personas colaboradoras y la persona gestora no solo son conscientes del impacto, sino que se muestran participativas y abiertas en construir a través de la gestión un contexto organizacional positivo que les permita tanto el desarrollo individual como el colectivo.

Ahora bien, como elemento final de los elementos que influyen en la gestión del clima organizacional, queda determinar lo que se presenta a través de la figura del rol administrativo y la perspectiva construida a través de la experiencia por parte del personal colaborador y la figura gestora, por lo que en el siguiente apartado se desglosa lo relacionado a esta función y su influencia.

### 5.3.4 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer

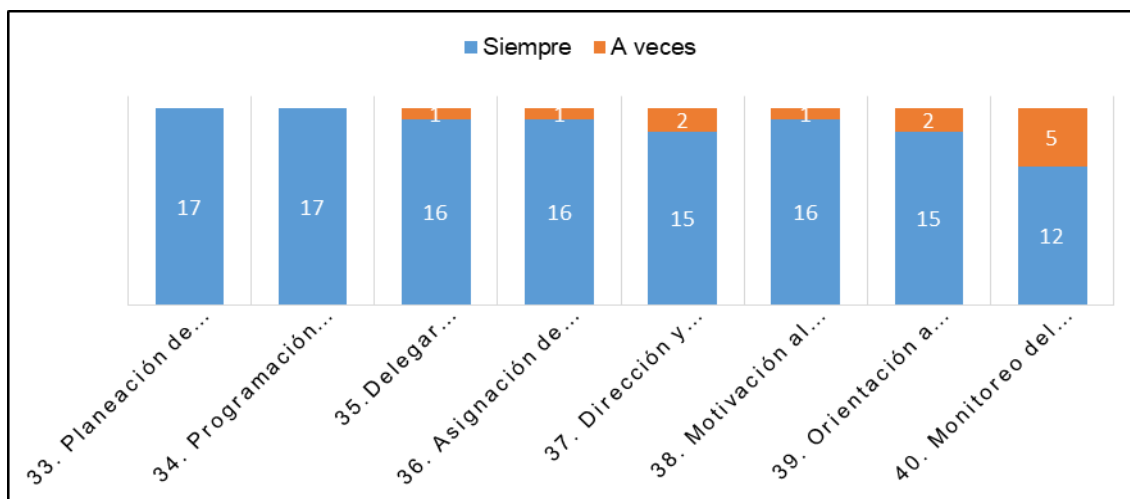
Como se mencionó anteriormente, el presente apartado busca entender el papel del rol administrativo en función del clima organizacional del contexto educativo participante para la gestión educativa del mismo. Para ello, se realiza una serie de preguntas relacionadas a categorías propias de la función administrativa y su implicación en la realidad del centro educativo.

Por su parte, es necesario recordar las funciones propias de la administración, las cuales, desde el punto de vista de Chiavenato, (2007) “en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo” (p.142); por lo anterior, se comprende que, la función del rol administrativo está plenamente relacionada con el desarrollo del clima organizacional, dado que esta figura a través de las funciones que desempeña, administra lo sucedido en la organización.

Sin embargo, para poder evidenciar de manera real lo que sucede en el centro, es que se debe evidenciar lo señalado por las personas participantes. En este sentido, la figura a continuación detalla lo relacionado a la función administrativa del centro y su impacto en el clima organizacional.

**Figura #33**

#### Ejecución de las funciones administrativas Escuela José Figueres Ferrer



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.



Según se evidencia en la figura anterior, desde la visión de las personas participantes, la mayoría de los elementos relacionados a la ejecución de las funciones administrativas siempre están presentes en la organización educativa. Visión compartida por la persona gestora, quién indica que las funciones administrativas siempre se desempeñan en el centro.

Como primer elemento se encuentra la planeación al definir los objetivos y procesos para alcanzar estos, en relación a esto, la figura evidencia que la totalidad de los participantes consideran que este elemento siempre está presente en la organización. Lo cual refleja excelentes procesos de planificación, resultando así un elemento del rol de la administración que beneficia al centro educativo.

Seguidamente, se encuentra la programación de actividades que permiten el funcionamiento de la institución educativa, y una vez más la totalidad de los participantes hacen referencia a este elemento como uno siempre presente desde el rol de la administración. Lo que da a entender, que en este contexto la persona gestora implementa tanto procesos de planificación como programación de actividades que permiten tanto el funcionamiento general de la institución como beneficiar el clima organizacional de la institución.

Aunado a lo anterior, el tercer elemento considera la organización del funcionamiento de la institución al delegar tareas, una vez más la mayoría de personas participantes considera que siempre se presenta este elemento en el centro educativo, a excepción de una que considera que se manifiesta a veces. Sin embargo, dada la clara diferencia de puede interpretar que desde la función administrativa, la persona gestora se preocupa por la participación del colectivo, al delegar y organizar el funcionamiento de la institución educativa.

En esta misma línea, se encuentra la asignación de tareas con base en las habilidades de los colaboradores, una vez más la mayoría de personas identifica esta función de la administración siempre presente en el centro educativo, a excepción de un solo participante quien indica que se muestra a veces. Por lo que se puede determinar que dentro de la organización, la persona gestora conoce y reconoce las habilidades de los colaboradores y designa las tareas en función de dichas habilidades.

Otro de los elementos a considerar en función de los elementos de la administración, corresponde a la dirección a través de la coordinación de esfuerzos y la comunicación asertiva de las funciones, en este aspecto la mayoría de los participantes señala que siempre se evidencia esta función de la administración, con una baja participación de personas que indica que a veces se evidencia este factor. Por lo que se puede determinar que, desde la función administrativa, este elemento es uno que sí influye de manera positiva en el clima organizacional del centro educativo.

Por su parte, el siguiente elemento corresponde a la motivación del personal a través de gestos, elogios y recompensas, siendo este considerado por la mayoría de participantes como uno siempre presente en el centro educativo, por lo que se evidencia que desde el rol de la administración no solo se comprende sino que se ejecutan estrategias para motivar al personal, reconociendo la influencia positiva que esto representa, tanto para el clima organizacional, como para el alcance de metas y tareas a través de este.

Aunado a las funciones de la administración, también se cuestiona sobre la orientación a los colaboradores a través de la definición de las funciones que llevara a cabo cada uno, en función de dicho elemento, la mayoría de las personas participantes identifica que siempre se encuentra este elemento en el centro educativo, lo que supone que, desde la función administrativa la persona gestora orienta al personal colaborador y le guía en función de lo que se espera que este alcance, en relación a esto, se recuerda lo antes mencionado por la persona gestora, quién indico en un apartado anterior que, se brinda asesoría al personal, sobre todo al nuevo, para que pueda comprender las tareas por realizar y, de esta forma, se trabaje de manera consecuente en el logro de las tareas.

Finalmente, el último elemento cuestionado a las personas participantes en relación a la función de controlar, establece estándares, evalúa y corrige, monitoreando el avance de los procesos, en relación a esta si bien la mayoría de personas indica que siempre se encuentra presente en el centro educativo, una tercera parte señala que este elemento se manifiesta a veces desde la función administrativa. Dado que la mayoría de los elementos demuestra una unidad en torno a los elementos presentes en la organización, es que se considera este ultimo de interés, ya que el cambio en las respuestas puede

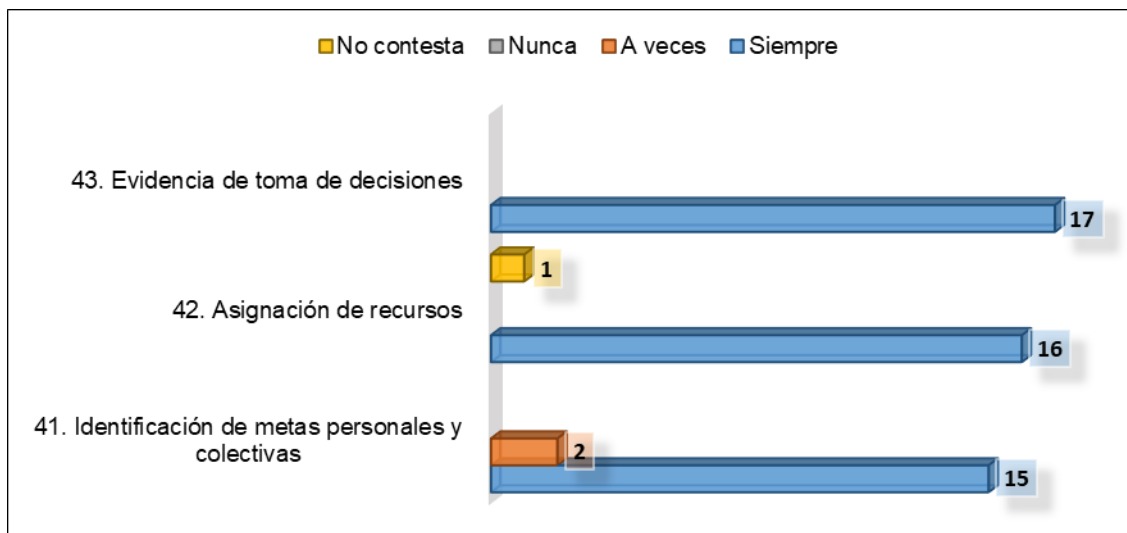
indicar que, si bien desde la gestión el control es uno de los elementos presentes en la comunidad educativa, resulta en uno que puede mejorarse.

En síntesis, desde las tareas administrativas llevadas a cabo por la persona gestora, se puede identificar que la mayoría corresponde a elementos presentes en la institución y los cuales brindar apoyo al desarrollo del clima organizacional del centro. Además, como se ha evidenciado en las secciones anteriores, la perspectiva que posee el personal participante, y la persona gestora en relación al clima organizacional es en su mayoría positiva, lo cual se puede descifrar como un clima organizacional fortalecido y positivo.

Ahora bien, en relación al rol de la persona gestora, otro de los elementos a considerar, se relaciona a la respuesta a las necesidades de la organización, identificadas a través de las metas personales y colectivas del personal colaborador, la asignación de recursos y la toma de decisiones. Para ello, se refleja la opinión de la población participante, a través de la siguiente figura.

**Figura #34**

**Respuesta a las necesidades de la Escuela José Figueres Ferrer**



Nota: Arias, 2022, elaboración a partir de información suministrada en los centros educativos objetos de estudio.

Como se puede observar en la figura anterior, la opinión de la población participante tiende a ser uniforme en los tres elementos relacionados con las necesidades de la organización. Como primer punto, se encuentra la evidencia de la toma de decisiones claras y compartidas de los colaboradores, en este elemento la totalidad de los

participantes indican que siempre se manifiesta este elemento en la institución educativa, lo que demuestra gran participación en la institución, que permite a todos los colaboradores conocer y reconocer tanto las metas, como las tareas y procesos necesarios para el alcance de las metas. Además, la persona colaboradora se encuentra de acuerdo con la opinión de las personas participantes, al indicar que, en la organización siempre se pone en práctica este elemento.

En segundo lugar, se encuentra la asignación de materiales y recursos funcionales y accesibles, nuevamente, la mayoría de los participantes considera que siempre se brindan en la institución, desde el rol del administrador materiales coherentes a las necesidades del centro educativo, lo cual denota tanto la comprensión de las necesidades, como elementos inherentes a este proceso tal como la planificación, coordinación, escucha de las necesidades y comunicación. Por su parte, la persona gestora identifica este elemento como uno siempre presente en la organización, reforzando así el resultado obtenido y verificando de este modo que, dentro de este contexto educativo, el personal colaborado obtiene materiales y recursos acordes a las necesidades y procesos propios del centro.

Finalmente, en cuanto a la identificación de metas personales y colectivas del personal a cargo, también se muestra como una clara mayoría identifica este elemento siempre presente en el centro educativo. Lo cual refuerza lo antes mencionado, en cuanto a que en el contexto educativo participante, tanto las necesidades como el desarrollo personal de las personas participantes es un área de importancia para la persona gestora. Además, la persona que ejecuta el rol de la administración, también indica que, siempre se escuchan y abordan las metas personales y colectivas en el centro educativo.

Todo lo anterior, permite determinar que, el papel de la persona gestora dentro del contexto educativo, a través de las funciones propias de la administración, potencia la gestión del clima organizacional de la institución. Sin embargo, como ya se ha mencionado, es necesario conocer de manera específica la voz del participante, por lo que, aunado a esta sección se encuentra el análisis respecto a dos preguntas abiertas, enfocadas en el accionar del rol de la administración el cual incide en el clima

organizacional y las características de la persona administradora las cuales benefician el clima organizacional en la gestión de la institución.

#### **5.3.4.1 Acciones del rol de la administración que inciden el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer**

La sección a continuación, busca desarrollar la visión de las personas participantes en cuanto al rol de la administración y como esta índice en el desarrollo del clima organizacional del centro educativo participante. Para el logro de este apartado, se consultó a la población participante a través de una pregunta abierta, para así desarrollar ampliamente lo percibido por esta población en relación al rol antes indicado.

En relación a esto, es importante resaltar lo mencionado por Martínez (2012) en relación a la función administrativa,

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema (p.11)

Según se puede observar, desde el punto de vista teórico, la administración desarrolla funciones que permiten la mejora del entorno o contexto que dirige, además es responsable de los resultados obtenidos a partir de dicha función administrativa. Desde esta perspectiva, la figura gestora del centro, resalta que desde su gestión *“la comunicación es la base, la motivación, sin motivación ni el corazón funciona y la parte humana es muy importante, no ser autoritario”*, esta visión permite entender la visión de la persona dirigente del contexto educativo participante, quién centra su accionar desde la mejora y apoyo a los colaboradores, reconociendo aspectos como la comunicación y motivación como base para el desarrollo de un clima organizacional positivo, del cual se puede obtener no solo un buen ambiente laboral, sino los procesos necesarios para el alcance de metas de manera eficiente y eficaz.

Por su parte, desde la visión de los colaboradores, se resalta lo mencionado por la persona participante N° 15, quién indica como acciones del rol de la administración del

centro “*la motivación, el trato respetuoso, involucrar al personal en los objetivos institucionales*”, esto no solo refuerza lo señalado por la figura gestora, sino que reconoce la funcionalidad de ambos elementos para el logro de los objetivos. Además, cabe rescatar que, la mayoría de personas participantes reconocen elementos como la motivación, comunicación, organización y planificación como base para el desarrollo del clima organizacional positivo y que vienen desde el rol de la persona administradora. Del total de personas participantes, la mayoría refleja una respuesta concordante y unificada, lo que permite aseverar que, desde la función administrativa el accionar es positivo y fortalece la gestión del centro educativo a través del clima organizacional.

Por su parte, la persona participante N° 11 señala acciones concretas al resaltar que la administración establece “*reuniones para llevar a cabo las diferentes actividades de la institución educativa donde se planifican los roles de cada funcionaria*”, demostrando así la ejecución de un plan concreto, el cual permita dirigir, controlar y organizar el centro educativo en función del alcance de logros y la mejora de los servicios, al abrir espacios en los que se coordine y se unifique el personal y su accionar, clarificando no solo las funciones si no trazando una ruta a seguir por el colectivo.

Por lo anterior, se puede mencionar que en esta organización participante, la persona administradora ejecuta sus funciones en pro de la organización educativa, mejorando su desempeño y brindando un contexto positivo para las personas que se desarrollan en él.

#### **5.3.4.2 Características del administrador de la Escuela José Figueres Ferrer, que benefician el desarrollo del clima organizacional en la gestión de la institución**

Este apartado, centra su desarrollo en las características de la persona administradora del centro educativo participante en función del beneficio del clima organización en la gestión de la institución, con el fin de identificar los elementos que benefician o limitan el desarrollo del clima organizacional en el contexto educativo. Para ello se realiza una pregunta abierta a los participantes y a través de su discurso conocer la realidad educativa que vivencian y como esta influye en relación a la temática expuesta en este estudio.

En primer lugar, se debe recordar lo indicado en la teoría por Sandoval (2004) cuando resalta que en materia de clima organizacional,

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Las definiciones de clima organizacional explican que: el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. (p.2)

Lo anterior, hace referencia a que, el clima organizacional se construye a través de las características del medio o contexto el cual es percibido por los colaboradores, en este sentido se refiere a las características percibidas por el personal en relación de la función de la persona administradora. En función de esta línea, la persona gestora señala que en sí misma identifica *“la empatía, el ser humana, ellas saben que cuentan conmigo siempre”* “uno es uno más, todos trabajamos para el bien común”, lo cual demuestra que, la persona gestora se identifica como parte de la institución, además de reconocer la cercanía como elemento que propicia la cercanía y la formación de vínculo en el centro lo cual influye de manera positiva.

Aunado a lo anterior, se resalta que las opiniones de las personas participantes concuerdan con elementos tales como empatía, humanidad, motivación, buen trato, organización, priorización de las necesidades y equidad. Entre las participaciones de las personas colaboradoras, se resaltan las de la persona participante N° 17, quien señala como características de la persona gestora la *“empatía por parte de la administradora hacia los educadores, haciendo una atmosfera comfortable para trabajar. Es muy humana, antes de ser directora, se preocupa por el bienestar de los docentes, tanto en lo emocional como en lo personal”*, esto refuerza tanto la teoría, como la de la persona gestora, además de concordar con la opinión de la mayoría de colaboradores.

En función de lo anterior, se resalta que dentro del contexto educativo, las personas participantes reconocen en la persona gestora una figura que guía, lidera y dirige el centro educativo, aspectos clave tanto para el desarrollo de las funciones como para el reforzamiento del clima organizacional del centro educativo. Lo que permite tanto el

desarrollo de las funciones de manera fluida y con ello, generar un ambiente uniforme, en el que las personas que se desarrollan en el centro entienden el camino que sigue la institución en general.

En síntesis, este centro educativo demuestra una constante en cuanto a las percepciones del centro educativo, relación coherente en cuanto a los aspectos que se identifican en el desarrollo del clima organizacional del centro educativo, aspectos que permiten afirmar tanto la importancia como los beneficios que se obtienen dentro del clima organizacional para la función de la organización, dando como resultado colaboradores satisfechos y por tanto, un ambiente de trabajo óptimo para el logro de las metas y los procesos propios de la función educativa y que, a partir de estos, se pueden brindar servicios educativos de calidad.

#### **5.4 Consideraciones generales**

El siguiente apartado busca sistematizar los elementos en los que se evidencia similitud en ambas instituciones educativas y qué permiten comprender de manera concreta elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las escuelas participantes.

##### **5.4.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa**

En función a los elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional, de las instituciones participantes, se denota lo siguiente:

- A partir de los datos analizados, se evidencia que ambas instituciones poseen elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa, tales como la percepción del entorno laboral, la estructura y procesos y la toma de decisiones.
- Se identifica además que, para las personas participantes, indicadores como la motivación, la compensación y la autonomía para la toma de decisiones son elementos de gran relevancia dentro del clima organizacional y en es estos en donde se pueden evidenciar discrepancias en las opiniones, por lo que resulta importante desde la gestión analizar el impacto de estas en relación al clima organizacional y realizar los ajustes necesarios para que se evidencien como



elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional en ambos centros educativos.

- Se evidencia en ambos centros, un clima organizacional claramente identificado por los participantes, además de ser en su mayoría participaciones positivas en cuanto a las perspectivas que se poseen de ambos centros, lo cual evidencia climas organizacionales positivos.

#### **5.4.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de los centros educativos desde la gestión educativa**

Entre los elementos que limitan el desarrollo del desarrollo del clima organizacional, se identifica lo siguiente:

- Dado que en ambos centros educativos se presenta la toma de decisiones y la centralización de las funciones como elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional, es que se recuerda la importancia de la autonomía para el desarrollo de la confianza y motivación del personal, esta además de variable es considerada por la investigadora como una estrategia de fortalecimiento de la confianza y las relaciones interpersonales, por lo que su estudio dentro de ambos centros corresponde a una necesidad de abordaje y ajuste para la mejora de ambos centros educativos.

#### **5.4.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de los centros educativos**

Por su parte, desde el rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de los centros educativos, en ambas instituciones se destaca lo siguiente:

- Se evidencia que el rol de la persona administradora en ambas instituciones corresponde a uno presente, figura que es fácilmente identificada por las personas participantes y de las cuales denotan múltiples habilidades de gestión y administración las cuales a través de la ejecución de las mismas, mejoran tanto los procesos como el clima organizacional de ambas escuelas.
- La presencia del rol del administrador como uno que fortalece el desarrollo del clima organizacional, corresponde a uno de los mayores hallazgos de la presente

investigación, ya que demuestra tanto la importancia de esta figura como de las funciones que esa realiza en pro de los procesos y en beneficio de todas las personas que se desarrollan dentro de las comunidades educativas.

## Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Presentación

Este apartado, desarrolla tanto las conclusiones como recomendaciones realizadas con base en los resultados obtenidos durante el estudio. Relacionado al análisis de los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las Escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la provincia de Heredia.

Las conclusiones se representan de acuerdo a los centros educativos y se segregan en las categorías de análisis, antes descritas.

### 6.2 Escuela Cubujuquí

#### 6.2.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí

- En cuanto a los elementos que benefician el clima organizacional, se concluye que en referencia al uso de gestos y lenguaje apropiados para el reconocimiento del valor e importancia de los colaboradores, se manifiesta como un punto por mejorar en el centro educativo, ya que existe una notable discrepancia entre la opinión de los colaboradores.
- Además, se evidencia que en cuanto a la estructura y los procesos de la institución tanto la organización, como la dirección y control de tareas, son indicadores que fortalecen el clima organizacional de este centro educativo.
- En cuanto a la infraestructura, se concluye que en el centro de evidencian respuestas positivas ante conflictos y se brindan soluciones que fortalecen el clima organizacional, sin embargo existe una discrepancia en cuanto a la accesibilidad de los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta el centro educativo.
- Por su parte, en cuanto a la toma de decisiones, se concluye que este indicador debe fortalecerse, ya que existe discrepancia en la opinión participante sobre la capacidad de brindar soluciones colectivas y la autonomía que poseen para el desenvolvimiento de las labores.
- En cuanto a la compensación como elemento, dentro del clima organizacional de este centro educativo, se puede concluir que es un elemento por reforzar, ya que

hubo una discrepancia notable, seguida por la motivación como elemento a mejorar en la institución educativa.

- A su vez, se concluye que en cuanto a las relaciones interpersonales estas se muestran como un elemento que fortalece el clima organizacional del centro educativo, ya que se evidencia un trabajo organizado a través del aporte de las habilidades individuales de los participantes.
- Otra de las conclusiones, hace referencia al sentido de pertenencia, el cual muestra que en cuanto a la presencia de acciones para el alcance de las metas, se muestra como un elemento que beneficia el clima organizacional, sin embargo, la participación en la toma de decisiones es un elemento que debe ser analizado por la gestión educativa ya que no se evidencia como uno que mejore el clima organizacional del centro educativo.
- Además, se concluye que, el papel de la persona gestora es esencial dentro de los entornos educativos y su influencia es significativa, por lo que la figura de la persona gestora es indispensable dentro del desarrollo de los entornos educativos, en este centro educativo se puede evidenciar a través de elementos como el control, la planificación y lo antes mencionados. A través de estos indicadores y los antes mencionados es que el clima organizacional de este centro educativo fluye y como se demuestra la importancia de esta figura para el alcance de las metas dentro de esta escuela.

### **6.2.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Cubujuquí desde la gestión educativa**

- Uno de los elementos que limitan al centro educativo corresponde a la centralización de las funciones, lo cual se reflejó también al evidenciar la autonomía y toma de decisiones como un elemento por fortalecer en el centro educativo.
- Se concluye que dentro de la infraestructura, la distribución inadecuada de los espacios físicos, materiales y la inaccesibilidad de los recursos, corresponde a una variable que limita el desarrollo del clima organizacional de la institución.

- Se concluye que la carencia de adaptación y la inexistencia de acciones colectivas para el logro de los objetivos a través de la toma de decisiones no corresponden a elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional en el centro educativo.
- Por su parte, se concluye que las relaciones interpersonales se ven limitadas a través de los conflictos lo cual se define como un elemento que limita el desarrollo del clima organizacional en el centro educativo.
- Otra de las conclusiones a las que se llega es que la compensación corresponde a un indicador que debe mejorarse en el centro educativo, ya que actualmente tanto el inadecuado funcionamiento individual como colectivo de la organización se ven afectados por la falta de motivación y por la falta de compromiso por parte del personal, lo que limita de manera directa el desarrollo del clima organizacional del centro educativo.
- Además, en cuanto al sentido de pertenencia, se concluye que la ausencia de estrategias que estimulen el sentido de pertenencia es un elemento que limita a veces el centro educativo, así como la omisión de estrategias para la toma de decisiones, por lo que se concluye este elemento como una que limita el desarrollo del clima organizacional para la gestión del centro educativo.

### **6.2.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela Cubujuquí**

- En cuanto al rol de la persona administradora se concluye que entre las funciones administrativas fortalecen el clima organizacional del centro ya que se ejecutan de manera clara para las personas participantes.
- Sin embargo, se concluye que elementos como la motivación al personal y la evaluación de las funciones del centro educativo son elementos que deben mejorarse ya que limitan el desarrollo del clima organizacional del centro educativo o pueden deteriorarlo.
- Además, en cuanto a la respuesta a las necesidades de la organización a través del rol de la administración, se evidencia como un elemento que beneficia al centro

educativo al tomar decisiones claras, asignar materiales y recursos y al identificar metas personales y colectivas por el bienestar de la organización.

### **6.3 Escuela José Figueres Ferrer**

#### **6.3.1 Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer**

- Se concluye que, en cuando los procesos de la organización educativa, tanto el uso de gestor, el lenguaje apropiado, la organización clara y la dirección y control de las tareas y procesos, se evidencian como elementos que benefician el clima organizacional de la escuela participante.
- A su vez, se concluye que la infraestructura corresponde a otro elemento que beneficia el desarrollo del clima organizacional a través de las respuestas positivas individuales ante conflictos que optimizan procesos y la accesibilidad de los recursos y herramientas físicas y tecnológicas.
- Por su parte, en cuanto a la toma de decisiones, se concluye que esta variable beneficia el desarrollo del clima organizacional, a través de la capacidad de brindar soluciones colectivas, y la autonomía para la toma de decisiones, en el centro educativo participante.
- Se concluye, que en cuanto a la compensación, tanto el reconocimiento individual a través de elogios y recompensas, y la motivación por medio de la escucha de la necesidades son elementos que en este centro educativo benefician el desarrollo del clima organizacional para la gestión del centro educativo.
- En cuanto a las relaciones interpersonales, se concluye que este indicador beneficia el desarrollo del clima organizacional a través del aporte de las habilidades individuales para el trabajo arabización en la institución educativa.
- Entre las conclusiones, se menciona además que el sentido de pertenencia, es otro de los elementos que beneficia el clima organizacional en este centro educativo, a través de la presencia de acciones implementadas para el alcance de la visión institucional y las estrategias de participación para la toma de decisiones.

- Tal como se ha desarrollado, esta investigación permite concluir que el papel de la persona gestora es indispensable en el centro educativo y su influencia es indudable para el desarrollo del clima organizacional. Además, este es la base que permite el funcionamiento adecuado de los entornos educativos los elementos antes resaltados permiten el funcionamiento de la escuela en cuestión. Por lo que, se demuestra la manera en la que el papel del gestor dentro de la escuela funciona como uno que beneficia el clima organizacional y con ello, beneficia los servicios educativos ofertados por la institución.

### **6.3.2 Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional de la Escuela José Figueres Ferrer desde la gestión educativa**

- Entre los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional del centro educativo, corresponde a la centralización de las funciones que a veces afecta la estructura y procesos de la organización, como único elemento en el que se muestra discrepancia en las opiniones de las personas participantes en el estudio.

### **6.3.3 Rol del administrador de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa de la Escuela José Figueres Ferrer**

- En cuanto a las funciones administrativas, se concluye que estas fortalecen el clima organizacional del centro dado que son identificadas como unas siempre presentes por la mayoría de los participantes.
- Entre las funciones administrativas, se concluye que el controlar y establecer estándares, evaluar y corregir como único elemento que puede limitar el desarrollo del clima organizacional al mostrar discrepancia entre la opinión de las personas participantes.
- Además, se concluye que en cuanto a la respuesta ante las necesidades del centro educativo, este elemento se manifiesta como una que fortalece el desarrollo del clima organizacional en el centro educativo, a través de la toma de decisiones claras y compartidas por los colaboradores, la asignación de materiales y recursos funcionales y accesibles y la identificación de metas personales y colectivas de los colaboradores.

## **6.5 Recomendaciones**

La sección a continuación desglosa las principales recomendaciones del estudio en función de los elementos que benefician y limitan el desarrollo del clima organizacional para la gestión del centro educativo, dado que desde la función administrativa es indispensable considerar la totalidad de elementos y procesos relacionados con la dirección, planificación, control y gestión de las entidades educativas.

### **6.5.1 Recomendaciones a la Escuela Cubujuquí**

- Se recomienda al centro educativo el análisis de los elementos que limitan el clima organizacional para la gestión del centro educativo, en indicadores como la compensación, que es percibida por el personal como un elemento que a veces limita al centro y a través de esta brecha puede generar deterioro del clima organizacional del mismo.
- A su vez se recomienda innovar en estrategias que propicien la participación y la toma de decisiones, así como reducir la centralización de las funciones, ya que esta puede generar limitaciones del clima organizacional del centro educativo.
- Se insta al centro educativo a mantener los elementos que benefician al clima organizacional, tal como lo son la estructura y los procesos, los cuales denotan una alta organización a través de la planificación.
- Se recomienda a la gestión del centro educativo, mantener y continuar ejecutando las funciones administrativas de manera que lo ha realizado, ya que se evidencia en el centro una clara misión y visión de la institución a través de la coherencia y concesión de las opiniones y sentir del personal en lo referente a los instrumentos aplicados durante el estudio.

### **6.5.2 Recomendaciones a la Escuela José Figueres Ferrer**

- Se recomienda continuar aplicando las mismas estrategias que se han implementado en el centro ya que evidencia un clima organizacional fortalecido el cual beneficia la gestión del centro educativo.
- A su vez, se recomienda prestar atención a los momentos y procesos en los que se están centralizando las funciones, como único elemento que limita el clima



organizacional del centro educativo y que por ende debe ser tomado en consideración para evitar el deterioro del clima organizacional en la institución educativa.

- Se recomienda a la persona gestora, seguir ejecutando las funciones administrativas del modo en el que lo realiza, ya que así se fortalece tanto el clima organizacional como la mejora de los procesos y servicios brindados por la escuela.

## Referencias bibliográficas

- Abarca, A y Naranjo, M, (2002). Relaciones humanas positivas en la escuela: La escuela como sistema social y como organización. En García, N, Rojas, M. y Campos, N. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. (pp.393-418). San José Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. ESIC: Business&MarketingSchool. (Primera edición) [https://books.google.com/books/about/Trabajo\\_en\\_equipo.html?id=PN3o6Y3NTA0C](https://books.google.com/books/about/Trabajo_en_equipo.html?id=PN3o6Y3NTA0C)
- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura (tesis de maestría). <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2243>
- Arce, G. y Malvas, Y. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari-2013. [Tesis de maestría inédita]. Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado. <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/134>
- Arias, W.; Lazo, J. y Quintana, S. (julio-octubre 2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? Revista Industrial Data 21(2), 81-90. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=49015&nValor3=52323&nValor5=27](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=49015&nValor3=52323&nValor5=27)
- Asamblea Legislativa. (1957/2021). Ley fundamental de Educación. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427)

Baltodano, V.J., & Alvarado, A.R., (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica Educare*, vol (XIII, núm. 2, diciembre 2009), 147-158. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114401012.pdf>

Barrantes, D. (2018). Estudio sobre las posibilidades que tienen las personas directivas de los centros educativos públicos de I y II ciclos, para implementar el salario emocional como estrategia de motivación al personal y el fortalecimiento del clima organizacional, en el Circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, en el segundo semestre del año. [tesis de licenciatura inédita]. Universidad Estatal a Distancia. [http://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/J4GJ5FGH8P8Y4KTL2E11NYA3RSX5UB.pdf](http://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/J4GJ5FGH8P8Y4KTL2E11NYA3RSX5UB.pdf)

Canchón, Y.; Plaza, G y Zapata, G. (2013). Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas. [Tesis de maestría inédita]. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/10818/10104/1/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf>

Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, vol (20, núm 2), 150-161. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. McGRAW-HILL.

Coello, F. (2016). Influencia de la cultura organizacional en la estructura ocupacional de las instituciones. En M. Llanos Encalada (Mgs.), *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. (pp. 86-103) Universidad Ecotec

Consejo Superior de Educación. (2008). El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense. <https://www.mep.go.cr/educatico/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense>

Consejo Superior de Educación. (2008). El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense. <https://www.mep.go.cr/educatico/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense>

Consejo Superior de Educación. (2016). Política Educativa Ministerio de Educación Pública. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>

Contreras, M., & Jiménez, L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención (tesis de maestría). <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>

Decreto Ejecutivo 4227-MP-S, 16 de marzo del 2020, Presidencia de la República, Ministra A.I de la Presidencia, Ministro de Salud. Declaración de Estado de Emergencia Nacional. [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/decreto-ejecutivo-42227-emergencia-nacional\\_0.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/decreto-ejecutivo-42227-emergencia-nacional_0.pdf)

Fernández, F. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Editorial Tutor Formación. [https://books.google.com/books/about/Comunicaci%C3%B3n\\_efectiva\\_y\\_trabajo\\_en\\_equi.html?id=bObxCAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Comunicaci%C3%B3n_efectiva_y_trabajo_en_equi.html?id=bObxCAAQBAJ)

Fernández, S. & Rosales, M. (Noviembre 2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación, *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*.

Gaona, L; Saldaña, Y. y Muñoz, K. (2018, febrero). Pertenencia, colaboración y objetivos: factores claves para el clima organizacional del grupo Metemex, S.A. de C.V. Gestión

del conocimiento y creación de valor, 10 (1), 1692-1707.  
<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1397>

Garbanzo, G.M., & Orozco, V.H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, vol (34, núm 1), 15-29.  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>

González, M. (2019). Percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una institución educativa oficial de Itagüí. [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Medellín. <http://hdl.handle.net/11407/6229>

Grupo Banco Mundial: Educación (2020). Covid-19: Impacto en la educación y respuesta de política pública. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33696/148198SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGRAW-HILL.

Jurado, J. (enero-junio, 2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales en las teorías de la administración. Cuadernos de administración, 31(56), 81-104.  
<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.adcta>

Lascano, O. (2019). Clima organizacional y desempeño docente en la escuela fiscal de educación general básica Enrique Gil Calderón- Guayaquil, 2018. [tesis de maestría inédita]. Universidad César Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40158>

Llanos, M. (2016). Visibilización de la cultura organizacional: el cliente interno y externo. En M. Llanos Encalada (Mgs.). La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana. (pp. 86-103) Universidad Ecotec

LS-CS-014, 11 de febrero del 2021, Ministro de Salud, Ministra de Educación Pública, Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/mep-lineamiento-reinicio-clases-11-02-21.pdf>

Martínez, L. (2012). Administración Educativa. [https://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion\\_educativa.pdf](https://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf)

Méndez, S. (2017). Influencia de la cultura organizacional en la manifestación de problemas emocionales y de conducta, en estudiantes de la Escuela San Martín, Circuito 01, Dirección Regional Educativa de San Carlos. [tesis de maestría inédita]. Universidad Estatal a Distancia. <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1593/Trabajo%20Final.%20Seidy%20M%c3%a9ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MEP. (2020). Nómina de centros educativos 2019. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centros-educativos-nomina-2019.xlsx>

Ministerio de Educación Pública. (2015). Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular. Educar para una Nueva Ciudadanía <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2021). Guía Regresar: Acompañamiento socioemocional y educativo en el retorno a la presencialidad. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/Guia-momentos-Regresar.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2021). Orientaciones para el abordaje integral de la población vulnerable y las personas en riesgo de exclusión educativa 2021. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/Orientacion-Abordaje-Integral-Poblacion-Vulnerable-Riesgo-Exclusion-Educativa.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2021). Primera Parte: Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-educacion-combinada-02-03-21.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2021). Segunda Parte: Orientaciones específicas de mediación pedagógica para la educación combinada, en la Educación Preescolar, Escuelas Unidocentes, Aula Edad, Educación Especial, Educación Religiosa, Educación Indígena, Colegios Deportivos y Artísticos y Lenguas Extranjeras. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-especificas-02-03-21.pdf>

Monge, F. (2017). Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales de personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia (tesis de grado). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (19 de junio 2020). Centroamérica y los retos de la educación pos-COVID. [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=CmPc6Gx9Mzw>

Organización Mundial de la Salud. (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Resolución MEP- 0585-2020, 23 de marzo del 2020, Ministra de Educación, Adaptaciones para la entrega de paquetes alimenticios por cierre de comedores escolares.  
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/mep-0585-2020.pdf>

Resolución N° MEP-1223-2021-2021 / MS-DM-4222-2021, 20 de mayo del año 2021, Ministro de Salud, Ministra de Educación Pública. Interrupción temporal del curso lectivo 2021 en los niveles de Educación Preescolar, I, II y III de la Educación General Básica (EGB) y la Educación Diversificada en el sistema educativo público costarricense, por causa de fuerza mayor.  
[https://recursos.mep.go.cr/2020/sitioartes/wp-content/uploads/2021/05/RESOLUCION-N-MEP-1223-2021.-MS-DM-4222-2021-V9.f.Mep\\_.pdf](https://recursos.mep.go.cr/2020/sitioartes/wp-content/uploads/2021/05/RESOLUCION-N-MEP-1223-2021.-MS-DM-4222-2021-V9.f.Mep_.pdf)

Resolución N° MEP-538-2020, 16 de marzo del 2020, Ministra de Educación Pública, Ampliación del Curso Escolar y adecuada aplicación de las Orientaciones para la intervención educativa en centros educativos ante el COVID-19".  
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/resolucion-n%C2%B0-mep-538-2020ampliacion-calendario-escolar.pdf>

Resolución N° MS-DM-2382-2020 / MEP-0537-2020, 16 de marzo del 2020, Ministro de Salud, Ministra de Educación. Suspensión nacional de lecciones como medida preventiva y necesaria en los esfuerzos de contención de la propagación del Covid-19 y disposiciones complementarias.  
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/resolucion-ms-dm-2382-2020-mep-0537-2020-suspension-nacional-lecciones-como-medida-preventiva.pdf>

Resolución N° MEP- 0555-03-2020, 18 de marzo del 2020, Ministra de Educación Pública, Protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos con suspensión de lecciones, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19.  
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/resolucion-n%C2%B0-mep-0555-03-2020.pdf>



- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional, (Decimotercera edición). Pearson Educación, México.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, J. (2013). Una mirada a la pedagogía tradicional y humanista. *Presencia Universitaria*, Vol (3, No.5), 36-45.  
[http://eprints.uanl.mx/3681/1/Una mirada a la pedagog% C3% ADa tradicional y hu manista.pdf](http://eprints.uanl.mx/3681/1/Una%20mirada%20a%20la%20pedagog%C3%ADa%20tradicional%20y%20humanista.pdf)
- Romero, E. (2016). Efectos de la resiliencia en el clima organizacional. En M. Llanos Encalada (Mgs.), *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. (pp. 86-103) Universidad Ecotec
- Salas, F.E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, volumen (27-1), 9-16.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/3794/3667>
- Salinas, C. y Bejas, M. (septiembre, 2018). La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018. WRS: Warisata Revista de Educación 1(1), 09-21.  
<https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/download/9/25>
- Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, vol (27), 33-40.  
[https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto dimensiones.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensions.pdf)
- Secretaría de la Educación Pública. (2001). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

Solano, M. (2018). Análisis de Factores Asociados al Clima Organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y sus Incidencias en el Desarrollo Organizacional (tesis de maestría). Universidad de Costa Rica.

Soriano, A. (2014, agosto). Diseño y validación de instrumento de medición. Editorial Universidad Don Bosco, 8 (13), 19-40. [http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2105/1/2%20disenoyvalidacion\\_dialogos14.pdf](http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2105/1/2%20disenoyvalidacion_dialogos14.pdf)

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 8(15), 582 - 609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

Stramiello, C.I. (2005). ¿Una educación humanista hoy?. *Revista Iberoamericana de Educación*, volumen (36 Núm.8), 1-5. <http://pensmat-eneg.com/documentos/enfoqueseducacionhumanistahoy.PDF>

Tello, C.G. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. (45°/6), 1-10. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2367Tello.pdf>

UNESCO. (2020). Aportes para una respuesta educativa frente a la COVID-19 en América Latina: Análisis desde la evidencia del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373761>

Varela, M. y Sabia, A. (2013). Influencia de la capacitación laboral y la evaluación de desempeño en el clima organizacional de hoteles cuatro estrellas de Mar de Plata. [Tesis de Licenciatura inédita] Universidad Nacional de Mar de Plata.

<http://rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/30/087.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vivar, J. y Torres, R. (2017). Análisis y plan de mejora de los factores del clima organizacional que indican en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la orquesta sinfónica de Cuenca. [Tesis inédita de Licenciatura]. Universidad del Azuay. <http://201.159.222.99/bitstream/datos/6872/1/12835.pdf>

## Anexos

### **Anexo 1. Cuestionario dirigido al personal docente de los centros educativos participantes**

Universidad de Costa Rica  
Escuela de Administración Educativa  
Licenciatura en Ciencias de la Educación  
con énfasis en Administración  
de la Educación Formal  
Sede: Rodrigo Facio

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PARTICIPANTES CURSO LECTIVO 2021

Nombre del centro educativo: \_\_\_\_\_

Estimado participante:

Este cuestionario tiene por finalidad recopilar datos que permitan analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa en el centro educativo. Toda información será de carácter anónimo y se tratará con confidencialidad. Además, se utilizará con fines exclusivamente relacionados con la investigación en marcha. Por tanto, se agradece su opinión honesta y objetiva, ¡Gracias por su colaboración!

#### **I Parte. Datos generales del participante**

En el siguiente apartado se incluyen datos generales que permitirán identificar la población participante. Por favor, seleccione con una equis (X) aquellos que le representan.

##### **1. Grupo profesional participante**

- |                            |           |   |
|----------------------------|-----------|---|
| <b>Docentes</b>            | <b>de</b> | KT-1 ( ) KT-2 ( ) KT-3 ( )                            |
| <b>Preescolar:</b>         |           |   |
| <b>Docentes de I y II</b>  |           | PT-1 ( ) PT-2 ( ) PT-3 ( ) PT-4 ( ) PT-5 ( ) PT-6 ( ) |
| <b>Ciclo:</b>              |           |   |
| <b>Docentes</b>            | <b>de</b> |   |
| <b>asignaturas</b>         |           | VT-1 ( ) VT-2 ( ) VT-3 ( ) VT-4 ( ) VT-5 ( ) VT-6 ( ) |
| <b>complementarias:</b>    |           |   |
| <b>Docentes</b>            | <b>de</b> |   |
| <b>enseñanza especial:</b> |           | ET-1 ( ) ET-2 ( ) ET-3 ( ) ET-4 ( )                   |

## 2. Condición laboral

Nombramiento interino ( )

Nombramiento en propiedad ( )

## 3. Años de servicio

Menos de un año ( ) De uno a cinco años ( ) De seis a diez años ( ) Más de once años ( )

## II Parte. Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa

El siguiente apartado abarca una serie de indicadores relacionados con elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa. Identifique con una equis (X) la frecuencia con la que estos elementos se evidencian dentro del contexto escolar en el que labora actualmente.

En la institución educativa entre las acciones que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa se presentan	Siempre	Algunas veces	Nunca
4. El uso de gestos y lenguaje apropiados para el reconocimiento del valor e importancia de los colaboradores. (Felicitaciones, saludos...)	( )	( )	( )
5. La organización clara de los procesos y roles de los colaboradores.	( )	( )	( )
6. La dirección y control de las tareas y procesos por parte de los colaboradores.	( )	( )	( )
7. La accesibilidad a los recursos y herramientas físicas y tecnológicas que permiten el adecuado funcionamiento de la organización.	( )	( )	( )
8. Las respuestas individuales positivas ante conflictos complejos que demuestren la capacidad de brindar soluciones para la optimización de los procesos institucionales.	( )	( )	( )
9. La capacidad de brindar soluciones colectivas para la optimización de los procesos institucionales.	( )	( )	( )

En la institución educativa entre las acciones que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa se presentan	Siempre	Algunas veces	Nunca
10. La autonomía para la toma de decisiones del personal colaborador.	( )	( )	( )
11. La motivación por medio de la escucha de necesidades, deseos, metas y objetivos.	( )	( )	( )
12. El aporte de habilidades individuales para trabajar de manera organizada.	( )	( )	( )
13. El reconocimiento del desempeño individual a través de elogios y recompensas.	( )	( )	( )
14. La evidencia de estrategias de participación para la toma de decisiones.	( )	( )	( )
15. La presencia de acciones implementadas para el alcance de la visión institucional.	( )	( )	( )

**16. Refiérase a dos características de la institución en la que usted labora que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa. Explique.**

**17. ¿De qué forma se beneficia la gestión del centro educativo cuando existe un clima organizacional positivo?**

### III Parte. Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa

La siguiente sección contempla diversos indicadores, los cuales se relacionan con elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas desde la gestión educativa. Señale con una equis (X) la frecuencia con la que estos factores se evidencian dentro del contexto escolar en el que labora actualmente.

En el centro educativo entre los elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional para la gestión educativa de la institución educativa se muestran:	Siempre	Algunas veces	Nunca
18. La centralización de las funciones.	( )	( )	( )
19. La desatención de las habilidades y competencias de los colaboradores.	( )	( )	( )
20. La desvinculación de los colaboradores con las metas institucionales.	( )	( )	( )
21. La distribución inadecuada de los espacios físicos, materiales e inaccesibilidad de los recursos.	( )	( )	( )
22. La inexistencia de acciones colectivas para el logro de los objetivos.	( )	( )	( )
23. La carencia de adaptación a las propuestas y cambios.	( )	( )	( )
24. Los altos niveles de conflicto presentes en la organización.	( )	( )	( )
25. La ausencia de comunicación que aisla a los colaboradores.	( )	( )	( )
26. El desequilibrio entre los intereses individuales y colectivos que resulta en una descoordinación ante metas en común.	( )	( )	( )
27. La ausencia de compromiso por parte del personal que conforma la organización.	( )	( )	( )
28. El inadecuado funcionamiento individual y colectivo de la organización por falta de motivación.	( )	( )	( )
29. La ausencia de estrategias institucionales que estimulen el sentido de pertenencia.	( )	( )	( )
30. La omisión de estrategias de participación para la toma de decisiones.	( )	( )	( )

**31. ¿Cuáles estrategias se han implementado para atenuar el impacto negativo de estos?**

**32. ¿De qué forma afecta la gestión educativa del centro cuando existe un clima organizacional deteriorado?**

#### **IV Parte. Rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa**

A continuación, se presentan diversos indicadores que muestran la influencia del rol del administrador dentro del clima organizacional y su incidencia en el desarrollo de la gestión en los centros educativos. Marque con una equis (X) la frecuencia con que estas acciones se presentan en el centro educativo donde usted labora.

En el centro educativo entre las tareas que cumple el administrador e inciden en el desarrollo del clima organizacional se encuentran:	Siempre	Algunas veces	Nunca
<b>33.</b> La planeación al definir los objetivos y procesos para alcanzar estos.	( )	( )	( )
<b>34.</b> La programación de actividades que permitan el funcionamiento de la institución educativa.	( )	( )	( )
<b>35.</b> El organizar el funcionamiento de la organización al delegar las funciones y tareas.	( )	( )	( )
<b>36.</b> La asignación de tareas con base en las habilidades de los colaboradores.	( )	( )	( )
<b>37.</b> La dirección a través de la coordinación de esfuerzos y la comunicación asertiva de las funciones.	( )	( )	( )
<b>38.</b> La motivación al personal a través de gestos, elogios y recompensas.	( )	( )	( )
<b>39.</b> La orientación a los colaboradores a través de la definición de las funciones que llevara a cabo cada uno.	( )	( )	( )
<b>40.</b> Al controlar, establece estándares, evalúa y corrige, monitoreando el avance de los procesos.	( )	( )	( )
<b>41.</b> La identificación de las metas personales y colectivas del personal a cargo.	( )	( )	( )
<b>42.</b> La asignación de materiales y recursos funcionales y accesibles.	( )	( )	( )
<b>43.</b> La evidencia de la toma de decisiones claras y compartidas de los colaboradores.	( )	( )	( )



- 44. Indique tres acciones del rol de los administradores que inciden el desarrollo del clima organizacional.**
- 45. Mencione al menos dos características del administrador del centro educativo que usted considere benefician el desarrollo del clima organizacional en la gestión de la institución. Explique.**

**¡Gracias por su colaboración!**

## **Anexo 2. Entrevista dirigida a los administradores educativos de los centros educativos participantes**

Universidad de Costa Rica  
Escuela de Administración Educativa  
Licenciatura en Ciencias de la Educación  
con énfasis en Administración  
de la Educación Formal  
Sede: Rodrigo Facio

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PARTICIPANTES CURSO LECTIVO 2021**

Nombre del centro educativo:

---

Estimado administrador educativo:

Esta entrevista tiene por finalidad recopilar datos que permitan analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa en el centro educativo. Toda información será de carácter anónimo y se tratará con confidencialidad. Además, se utilizará con fines exclusivamente relacionados con la investigación en marcha. Por tanto, se agradece su opinión honesta y objetiva, ¡Gracias por su colaboración!

#### **I Parte. Datos generales del participante**

A continuación se plantean algunas preguntas que permitirán conocer características de los participantes en el estudio.

- 1. ¿A qué grupo profesional pertenece?**
- 2. ¿Qué tipo de dirección presenta la institución educativa que representa?**
- 3. ¿Qué tipo de nombramiento posee actualmente?**
- 4. ¿Desde hace cuánto tiempo dirige este centro educativo?**

**II Parte. Elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa**

Seguidamente, se realizan una serie de preguntas relacionadas con elementos que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa en la institución donde usted labora.

5. **Desde la gestión ¿qué elementos benefician el desarrollo del clima organizacional en el centro educativo?**
  
6. **Refiérase a dos características de la institución en la que usted labora que benefician el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa. Explique.**
  
7. **¿De qué forma se beneficia la gestión del centro educativo cuando existe un clima organizacional positivo?**

**III Parte. Elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional desde la gestión educativa**

En seguida, se desglosan preguntas relacionadas con elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas desde la gestión educativa.

8. **¿Cuáles son los elementos que limitan de manera significativa el desarrollo del clima organizacional en el centro educativo que usted dirige?**
  
9. **¿Cuáles estrategias se han implementado para atenuar el impacto negativo de estos?**
  
10. **¿De qué forma afecta la gestión educativa del centro cuando existe un clima organizacional deteriorado?**

**IV Parte. Rol de los administradores de la educación dentro del clima organizacional para la gestión educativa**

Consecutivamente, se presentan una serie de preguntas las cuales se relacionan con elementos que limitan el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas desde la gestión educativa del contexto escolar en el que labora actualmente.

- 11. Refiérase a las tareas que cumple el administrador e inciden en el desarrollo del clima organizacional.**
  
- 12. Refiérase tres acciones del rol de los administradores que inciden el desarrollo del clima organizacional.**
  
- 13. Mencione al menos dos características del administrador del centro educativo que usted considere benefician el desarrollo del clima organizacional en la gestión de la institución. Explique.**

**¡Gracias por su colaboración!**