

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Análisis de la gestión de los factores que influyen en el clima organizacional de la  
Escuela Sinaí de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón

Seminario de graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa  
para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en  
Administración Educativa

Ana Esquivel Monge	B32450
Claudia Gamboa Mora	B42705
Irma Herrera Vargas	B33377
Frecy Santamaría Céspedes	B46557

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Mayo 2023

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mis compañeras, mi hijo Gabriel Chacón Esquivel y a las personas que en algún momento deben salir de sus zonas de confort para abrir sus alas.

Ana Esquivel Monge

1 1427 0684

Dedico este trabajo de investigación a mí querida madre, Olga Mora Hernández a quien amo tanto, a quien gracias por su constante apoyo y consejos que me han servido en el trascurso de toda mi vida. Es una madre dedicada, luchadora y gran amiga, el mejor ser humano que tengo en vida. A mi adorado padre Claudio Gamboa Mora que hoy desde el cielo admira mis logros y quien me hizo ser desde pequeña una niña responsable, fuerte, valiente, trabajadora y luchadora desde muy temprana edad. A mis queridas hermanas Jessica Gamboa Mora y Jennifer Gamboa Mora, así como a mis sobrinos Jafet y Massiel, toda mi familia me ha estado motivando en este camino, siendo la luz de mis ojos y la dicha más grande que Dios me ha dado.

Claudia Gamboa Mora

1 16655 0902

Le dedico ante todo a Dios por brindarme la persistencia en la realización de esta investigación. También, a mis padres, Alfonso Herrera Alfaro y Yadira Vargas Duarte, que siempre me han brindado su ayuda y motivación para seguir adelante, a mi hija Eva que es el motivo de mi esfuerzo.

Irma Herrera Vargas

1 1595 0701

Esta investigación se la dedico a Dios y a mi pequeña Abby que es una de las grandes motivaciones que hay en mi vida, también a mis padres y hermana porque sin sus palabras y gestos de motivación hubiese sido muy difícil culminar este trabajo que permite que alcance de un gran sueño.

Frecy Santamaria Céspedes

1 1655 0201

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios, por darme la sabiduría para terminar este proceso académico, a mis compañeras que me acompañaron en todo momento en esta travesía de salir de la periferia y llegar al GAM, siendo un mundo completamente distinto a lo que vivimos en nuestro amado Golfito, a Keysi Delgado por ser compañera que me brindó su amistad y me ofreció ser su compañera de asignaciones académicas, a Guiselle Hidalgo Redondo por ser una persona que me motiva a ser constante en mis objetivos y quien me repite constantemente que debo seguir abriendo mis alas, a Katherine Delgado Sibaja quien me brinda amistad y a Martín Mesen Sibaja quien me ha tolerado y me ha apoyado en momentos difíciles.

Ana Esquivel Monge

1 1427 0684

Deseo expresar mi agradecimiento más profundo a Dios, por permitir que mi madre Olga Mora Hernández continúe dándome la mano en esta vida. También, por darme la oportunidad de iniciar y finalizar este reto con orgullo y satisfacción de que todo esfuerzo vale la pena.

A mi familia quienes me apoyaron durante todo este tiempo, a mis compañeras de esta investigación por todas las risas y las enseñanzas que dejan en mi corazón. A mis amigas queridas Ana Gamboa y Keren Barrera por todo su apoyo y cariño.

Claudia Gamboa Mora

1 1655 0902

Les agradezco a todas las personas que han estado presentes durante mi formación docente y toda la experiencia vivida como docente. A mi pareja Jeffrey Rojas Bustamante por estar siempre acompañándome durante el proceso de investigación.

Irma Herrera Vargas

1 1595 0701

Quiero agradecer primeramente a Dios por darme la oportunidad de vida y la fuerza para finalizar esta investigación, a mi padre Álvaro Santamaría Ortega, a mi madre Alicia Céspedes Anchia, a mi hermana Lizbeth Santamaría Céspedes, a mi hija Abby Portocarrero Santamaria por su apoyo incondicional en esta etapa porque a pesar de los momentos duros que la vida nos presenta siempre se han mantenido a mi lado siendo un apoyo para alcanzar la culminación de este trabajo.

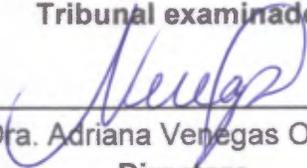
Frecy Santamaría Céspedes

1 1655 0201

Por último, queremos expresar un agradecimiento total a nuestro querido profesor y tutor Marco Alvarado Barboza, quien desde el primer día nos motivó a esforzarnos por terminar esta investigación, por compartir su experiencia y conocimientos en cada reunión, en cada observación realizada. Porque con su tranquilidad y profesionalismo nos hacía reflexionar pero siempre con la actitud de positivismo.

Ana, Claudia, Irma, Fresy.

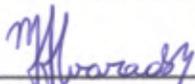
**Tribunal examinador**



---

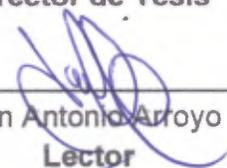
Dra. Adriana Venegas Oviedo  
**Directora**

**Escuela Administración Educativa**



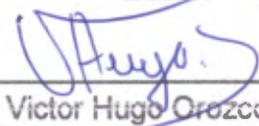
---

M.A.Ed Marco Antonio Alvarado Barboza  
**Director de Tesis**



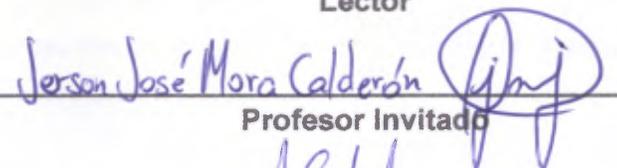
---

M. Sc. AP. Juan Antonio Arroyo Valenciano  
**Lector**



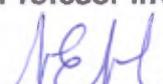
---

Dr. Victor Hugo Orozco Delgado  
**Lector**



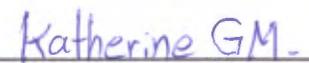
---

Jerson José Mora Calderón  
**Profesor Invitado**



---

Ana Susana Esquivel Monge  
**Sustentante**



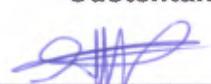
---

Katherine GM  
**Sustentante**



---

Irma María Herrera Vargas  
**Sustentante**



---

Freycy Vania Santamaría Céspedes  
**Sustentante**

## Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	3
Tribunal examinador.....	5
Capítulo I.....	9
Introducción .....	9
1.1 Problema de investigación .....	15
1.1.1 Interrogantes .....	15
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo General .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Marco contextual .....	18
Capítulo II .....	20
Estado del Conocimiento .....	20
2.1 Antecedentes nacionales.....	20
2.2 Antecedentes internacionales.....	23
2.3 Principales aportes del estado del conocimiento a la investigación .....	25
Capítulo III .....	26
Marco Teórico.....	26
3.1 Administración.....	26
3.1.1 Administración de la educación .....	27
3.2 Clima organizacional.....	29
3.3 Liderazgo.....	30
3.4 Resolución de conflictos .....	36
3.5 Comunicación.....	42
3.6 Motivación .....	44
3.7 Toma de decisiones .....	47
3.8 Sentido de pertenencia .....	49
3.9 Relaciones interpersonales.....	52
3.10 Trabajo colaborativo .....	57
Capítulo IV .....	60
Marco Metodológico .....	60
4.5 Procedimiento para la recolección y análisis de la información .....	63

4.6 Alcances y limitaciones.....	65
4.7 Matriz de operacionalización .....	67
4.8 Consideraciones éticas .....	74
Capítulo V .....	75
Análisis de la información.....	75
5.1 Presentación .....	75
5.2 Caracterización de la población participante del estudio.....	77
Capítulo VI .....	106
Conclusiones y recomendaciones .....	106
6.1 Conclusiones .....	106
6.2 Recomendaciones.....	109
Referencias.....	111
Anexos .....	120
Instrumento .....	120
Consentimiento informado.....	124

## Índice de tablas

Tabla 1	78
Tabla 2	80
Tabla 3	82
Tabla 4	84
Tabla 5	87
Tabla 6	89
Tabla 7	91
Tabla 8	94
Tabla 9	96
Tabla 10	99
Tabla 11	101
Tabla 12	102

# Capítulo I

## Introducción

La educación es uno de los pilares fundamentales en la sociedad y tiene como fin el pleno desarrollo del individuo en las diferentes etapas de la vida. Esta debe ser humanista, constructivista, multifacética, centrada en la persona estudiante, basada en los derechos humanos y transformadora para la toma de decisiones. La necesidad de adquirir conocimiento y aplicarlo como herramienta de liberación social, natural e independiente, siendo un derecho a la educación, que el Estado garantiza a todas las personas como derecho constitucional, con contenido esencial a favor del individuo y como una obligación estatal de manera concreta y permanente.

La educación es considerada como el derecho humano, que facilita la apertura a otros derechos tales como: la autonomía personal, permite romper barreras sociales y ser agentes de cambio en las comunidades. Ha jugado un papel importante en los grandes avances de la humanidad, en áreas como promoción de los derechos humanos, democracia, ambiente, pero más allá aporta libertad y aumento del pensamiento crítico.

Otras tareas de la educación son formar a los trabajadores conscientes de una sociedad en la que las relaciones de dominio o sumisión hayan desaparecido en absoluto. Asimismo, la milenaria división entre fuerzas mentales y fuerzas físicas, que apareció en la historia en el mismo instante en que la comunidad primitiva se convirtió en sociedad de clases, debe desaparecer bajo el impulso de la nueva educación. (Angles, 2019, p. 65).

Por lo tanto, para lograr que la sociedad cambie de paradigma en busca de una mejor convivencia social, las relaciones de poder y sometimiento, es necesario que el Estado garantice una educación de calidad, igualitaria e inclusiva en todo el sistema educativo nacional, tomando en cuenta la diversidad de pensamientos, aprendizajes de los individuos que la constituyen y la necesidad de gestionar la educación, permitiendo llegar a la eficiencia del proceso individual y colectivo en

aras de los beneficiarios.

Todos estos elementos nos permiten entender que las organizaciones sociales actualmente se ven inmiscuidas en un entorno globalizado y cambiante, por lo que, a las instituciones educativas, ya no las podemos observar como simples organizaciones empresariales, sino como un sistema dentro de otro sistema que tiene incidencia y consecuencia en el desarrollo social. (Martínez, 2012, p. 17).

La organización educativa posee características, estructuras y funciones propias, de acuerdo con el ciclo (educación preescolar, educación primaria, secundaria) o la especialización técnica brindada. Dentro de las principales funciones que desarrolla, son acciones planteadas con el objetivo de guiar la formación académica, habilidades y de convivencia de los individuos que lo integran, con el objetivo de facilitar herramientas que permitan una movilidad social del ser humano.

Las escuelas en conjunto con los encargados legales y estructuras familiares juegan un papel importante en la formación de las distintas sociedades, esta a su vez aporta a la construcción de cambios por medio de la transferencia de conocimiento de manera individual y colectiva. Abarca et al (2013) indica que:

El centro educativo se entiende como una realidad social abierta al entorno y que sintetiza influencias: el marco legal y jurídico que le ampara, la estructura administrativa en que se encuadra, las posibilidades que le proporciona el entorno, los valores y actitudes que la sociedad demanda o las características personales, sociales, culturales y económicas que definen a sus componentes; también, como una comunidad, si consideramos que hablamos de sistemas participativos. (p.155).

Con respecto a lo anterior, se logra entender que las escuelas están rodeadas por diversos cambios y situaciones sociales, además, de tener cómo guía a las leyes y estatutos con el fin de regir una educación de calidad en los diferentes contextos que se encuentran las escuelas del país, teniendo en cuenta que no todos tienen los mismos recursos materiales y tampoco talento humano (personal docente, administrativo), facilidad de acceso geográfico y conectividad de internet y

tecnología.

La gestión administrativa que se aplique en la escuela debe favorecer el marco filosófico, pero también el contexto social en el que se encuentra, porque va más allá del talento humano, recurso material, técnico y financiero; donde se delegan tareas a cada funcionario que se caracteriza por el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Asimismo, la gestión administrativa que se aplique influye en la escuela, desde los intereses y necesidades que se desea brindar solución dentro del contexto social y en el área administrativa respetando la estructura de misión, visión, objetivos institucionales y valores.

Si bien es cierto, la administración educativa se encarga de administrar el currículum, el personal docente, administrativo y de la convivencia de la comunidad educativa, además toma en cuenta acciones orientadas al logro de objetivos institucionales. Con el fin de cumplir las metas educativas colectivas y la visión que se plantea para la mejora continua. Su importancia permanece en la forma en que se ejecutan los procesos educativos, administrativos, con el fin de brindar calidad y eficacia para toda la comunidad educativa, razón por la cual es indispensable velar por la capacidad de gestión en las organizaciones educativas. Para Gairín (2000) las organizaciones son:

Como entidades abstractas, no pueden aprender; sólo aprenden los seres vivos; sin embargo, transferimos a un nivel superior lo que es propio de las personas. Por similitud, decimos que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional. (p.32).

De acuerdo con la cita anterior, las organizaciones como lo son las escuelas están conformadas por un grupo de personas que son capaces de aprender y desarrollar las tareas de administración, enseñanza, limpieza, cocina, etc. que se encargan de sobrellevar los requerimientos del Ministerio de Educación Pública (MEP). Además,

de darle vida a una estructura física con aulas, las cuales se llenan con el pilar más importante de una comunidad, los estudiantes. Es por esto, que la gestión administrativa busca brindar calidad educativa.

Dentro de las muchas tareas que debe realizar la persona encargada del centro educativo, se encuentra el cuidar, estructurar y desarrollar el clima organizacional, (en ocasiones también se denomina clima laboral) que los colaboradores lleven a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resulta competente en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. El clima organizacional, tiene influencia directa, es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima que puedan tener el personal docente, administrativo y la misma comunidad de la institución y del directivo. (Rivera et, 2016, p.322).

De modo que, la persona encargada de dirigir una organización educativa tiene una gran responsabilidad con todo el capital humano que trabaja en la institución, esto indica que es necesario realizar un estudio que ayude a conocer sobre el clima organizacional, con el fin de entender su importancia para que exista mayor eficacia en el proceso.

Ampliar el conocimiento sobre el desarrollo de un clima organizacional, determina que todo el personal involucrado se ve influenciado por la interacción realizada, es decir, la percepción, motivación, satisfacción y desempeño de los funcionarios. Por lo tanto, se entiende que todo colaborador docente y administrativo, diariamente, se encuentran en constante colaboración, compartiendo el área de trabajo, creando canales de comunicación, intercambiando ideas, entre otras, por esta razón, se entiende que dentro de una organización hay diversidad de habilidades, cualidades, personalidades que forman parte de un mismo equipo de trabajo.

El clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los mismos individuos tienen de su ambiente y esto se refleja en la interacción entre las características personales de cada uno de ellos y las organizaciones. (Angarita, 2011). Por lo tanto, es necesario que el clima organizacional en las escuelas permita

que todo individuo se sienta integrado, desarrolle empatía y confianza para participar en la toma de decisiones, donde la comunicación no sea pobre e insuficiente, a tal punto de desmotivar a los colaboradores.

Sin embargo, la motivación es una de las áreas que demanda un mayor involucramiento por parte de la persona encargada de gestionar la educación en una escuela, donde se trabaja con un grupo de individuos que tienen bajo su responsabilidad la enseñanza de la persona estudiante, por ende, es sumamente importante que el equipo de colaboradores se sienta motivados para alcanzar un buen desempeño profesional.

Para Chiavenato (2009) “El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.” (p.58). Los resultados que se obtienen en cuanto al clima organizacional, dentro de las instituciones educativas se ven influenciados por la motivación del personal docente y administrativo. Si bien es cierto, en los seres humanos los problemas emocionales, personales, laborales se pueden reflejar en la ejecución de tareas. Por esta razón es importante el desarrollo del clima organizacional.

Las personas que trabajan en una organización se considera el capital humano que representa el bien más importante, por lo que es de suma importancia el desarrollar, mantener el interés en las necesidades de cada trabajador. En una institución educativa la situación se mantiene, la persona administradora educativa se encarga de establecer un clima dentro de la organización que permita e impulse la participación de todo el personal docente y administrativo.

La gran mayoría de programas, actividades curriculares y extracurriculares, mejoras en los programas o guías que se implementan desde el MEP son para el beneficio de los estudiantes, para que se sientan satisfechos, motivados con la experiencia educativa dentro de la escuela, para que logren concluir el ciclo con éxito, sin embargo, una clave fundamental para que todo el proceso educativo funcione acorde a los requerimientos del MEP, es tener en las escuelas un personal

docente y administrativo, satisfecho, motivado e interesado en toda la situación escolar.

Por lo planteado este trabajo de investigación tiene por finalidad estudiar los factores que influyen en el clima organizacional para determinar el logro de los objetivos, factores que constituyen el clima organizacional como: liderazgo, motivación, resolución de conflictos, comunicación, toma de decisiones, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estos elementos se relacionan en el área de trabajo. El desarrollo de un clima organizacional dentro de una escuela se debe tomar en cuenta cuando se desea obtener resultados en productividad, participación, comunicación y salud. Este clima existe y tiene la oportunidad de formar parte en todo el personal docente y administrativo de la escuela y es sumamente relevante analizar el papel del gestor en dicho proceso, para brindar el apoyo y las herramientas para que todos se sientan cómodos y trabajen de forma profesional y eficiente.

Por tanto, se plantea como interrogante ¿Cómo influyen los factores en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales del Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón?

El objetivo principal de la investigación es analizar los factores que influyen en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales, y lograr un mejor entendimiento. La investigación se ha estructurado de la siguiente forma: En el capítulo I, se desarrolla la problemática que presenta en la escuela por lo que se plantea un objetivo general y 8 específicos, así como una contextualización del objeto de estudio.

En el capítulo II hace referencia al Estado del Arte, en cuanto al capítulo III se muestra el Marco Teórico. En el capítulo IV se aborda la Metodología, describiendo el tipo y diseño de investigación, población y muestra de estudio, selección de muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las de procesamiento, análisis e interpretación. En el capítulo V se realiza la presentación y análisis de datos. En el capítulo VI se muestran las conclusiones y recomendaciones.

## **1.1 Problema de investigación**

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización e influir en el logro de los objetivos organizacionales. Considerando que el tema de investigación se desea centrar en el estudio del clima organizacional y su relación con el logro de los objetivos organizacionales del Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón, se desarrolla la principal interrogante del tema: **¿Cómo influyen los factores en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales del Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón?**

### **1.1.1 Interrogantes**

Las interrogantes surgen a partir del problema de investigación y permiten conocer aspectos fundamentales para el estudio tal cómo los factores, los tipos de ambiente, hábitos, intereses y necesidades, además de conocer estrategias que permitan desarrollar un clima organizacional adecuado para el cumplimiento de objetivos, por lo que se seleccionaron las siguientes interrogantes para la investigación:

1. ¿Qué factores del clima organizacional influyen en el personal docente y administrativo?
2. ¿Qué tipo de clima organizacional se desarrolla en la escuela?
3. ¿Cómo siente el personal docente y administrativo la expresión de ideas, pensamientos y sentimientos en la institución?
4. ¿Cómo son los hábitos de comunicación entre el personal docente y administrativo en la escuela?
5. ¿Cómo el gestor de la educación muestra interés por atender y escuchar las situaciones del personal docente y administrativo?
6. ¿Cómo el personal docente y administrativo considera que el clima organizacional influye en el logro de los objetivos?
7. ¿Qué estrategias implementa el gestor de la educación para establecer el clima organizacional adecuado?

8. ¿Cómo son las experiencias del personal docente y administrativo en el clima organizacional de la escuela?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar los factores que influyen en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el tipo de liderazgo utilizado en Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón, señalando su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.

2. Describir las estrategias utilizadas en la motivación de personal de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón, para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional.

3. Describir el proceso de comunicación de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón y su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.

4. Describir el proceso de resolución de conflictos dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón y su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.

5. Describir el proceso de la toma de decisiones dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón y su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.

6. Describir el sentido de pertenencia del personal docente y administrativo de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional.

7. Describir cómo influye en personal docente y administrativo las relaciones interpersonales dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional.

8. Describir cómo influye en el personal docente y administrativo el trabajo colaborativo dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional.

### **1.3 Marco contextual**

El trabajo de investigación se realiza en Pérez Zeledón, distrito primero San Isidro, comunidad de Sinaí, se caracteriza por ser una zona urbano marginal y cuenta con los siguientes servicios: vías de comunicación accesibles, comunicación de telefonía e internet, transporte público, universidades públicas y privadas, escuela, colegio, Ebais, supermercados entre otros, la principal actividad económica es el comercio, pero existen otras, por ser una comunidad céntrica, se encuentran presentes diferentes profesiones u oficios diversos, las fuentes de empleo son estables y la mayoría de los habitantes poseen trabajo en lugares como talleres mecánicos, tiendas comerciales, centros de recreación, restaurantes, supermercados.

La Escuela se fundó en el año 1962 y pertenece a la Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón, San José, Circuito Escolar 01, se localiza a 400 metros sureste de Maxi Bodega, Barrio Sinaí San Isidro de El General, cuenta con una matrícula de 455 estudiantes dándole una categoría de dirección 4, con doble jornada; y se ha caracterizado por un desarrollo constante.

La misión es “Ser un Centro Educativo de calidad, con un servicio de gestión ágil, eficiente y amable que atienda las características personales, las necesidades y aspiraciones de cada estudiante, al ofrecer una educación relevante y atractiva que lleva a la formación de un ser integral.”

Su visión es “Cumplir en el ámbito institucional y comunal, con la Política Educativa vigente y fortalecer progresiva y permanentemente la capacidad creativa, pedagógica y organizativa, para la obtención de aprendizajes y educación de calidad en los alumnos”.

Las instalaciones de la institución son propias y tiene pocas zonas verdes, además, su distribución física es la siguiente: trece aulas, biblioteca, sala de cómputo, comedor, gimnasio, sala de profesores, oficina de la cooperativa, seis servicios sanitarios, oficinas administrativas. Los servicios que ofrece el centro educativo son: un bazar de venta de artículos escolares, comedor, comités, educación especial, bibliotecología, además cuenta con el reconocimiento de ser bandera azul cinco estrellas, carbono neutral.

Su distribución de recurso humano es la siguiente: dieciocho docentes de grado, cuatro de preescolar, dos de inglés, dos de música, uno de educación física, uno de religión, uno de informática, cuatro de educación especial; en el área administrativa se conforma por: directora, oficinista, tres conserjes, tres cocinera y tres oficiales de seguridad.

## **Capítulo II**

### **Estado del Conocimiento**

Para la presente investigación se realiza la revisión de otros estudios relacionados al tema de clima organizacional, tanto a nivel internacional, como nacional. Con el fin de demostrar su relevancia de acuerdo con la situación educativa. Para poder adquirir dichos estudios se realizó una revisión en la base de datos de la Universidad de Costa Rica y otras fuentes confiables. A continuación, se detalla aspectos importantes de cada estudio.

#### **2.1 Antecedentes nacionales.**

Mora (2012), realiza un trabajo de investigación para optar por el grado de maestría profesional en administración educativa, titulado, “Análisis comparativo del clima organizacional del Liceo de Mata Plátano y de Colegio Máximo Quesada Patarrá en relación con el liderazgo y motivación”, el principal propósito es analizar comparativamente el clima organizacional de dos instituciones, además, realizar el diseño de una propuesta que ayude a fortalecer el clima organizacional en ambas instituciones. La finalidad de los objetivos es identificar el tipo de liderazgo que se ejecuta en las instituciones, determinar el tipo de comunicación que existe por parte de la persona administradora de los centros educativos, identificar las acciones motivacionales implementadas por parte de la persona administradora de los centros educativos.

La metodología que se utiliza en esta investigación posee un enfoque cuantitativo, se pretende analizar de forma detallada el problema de investigación, recolectando información relevante para el momento de estudiar los resultados obtenidos. Dicha investigación trabaja bajo este enfoque porque busca reconocer las ideas, percepciones, pensamientos que posee el personal docente y administrativo hacia el tema de clima organizacional. El tipo de investigación utilizado es descriptivo, el cual permite identificar y describir fenómenos, elementos, situaciones y contextos. Se trata de describir las experiencias vividas del personal docente y administrativo con relación al liderazgo, motivación, comunicación.

La población utilizada durante esta investigación se obtiene de dos diferentes instituciones, el Liceo de Mata de Plátano posee veintidós docentes de secundaria, siete del personal y el gestor administrativos. Los sujetos del Colegio Máximo Quesada son treinta y tres docentes de secundaria, siete del personal y el gestor administrativos.

Los instrumentos utilizados para recolectar información son los cuestionarios que se conforman de preguntas abiertas y cerradas con el propósito de poder analizar aspectos relevantes de las variables. Los principales hallazgos de la investigación, se logra determinar las acciones que motivan al personal, fue posible describir los relatos, las experiencias vividas y las percepciones, además, de conocer la influencia de un ambiente motivador para el clima organizacional.

Otro trabajo de investigación a nivel nacional es el de Asch (2014), lleva por nombre “Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupo S.A.”. Esta investigación se realiza para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas. Su principal objetivo es conocer la percepción de todo el personal hacia los factores del clima organizacional dentro de la empresa. Tomando en cuenta que es necesario definir el modelo del clima organizacional y así identificar los elementos que los conforman. Además de, conocer los objetivos organizacionales, evaluar la relación entre colaboradores, identificar el nivel de motivación que tienen los empleados y, por último, presentan una propuesta para mejorar el clima organizacional.

La metodología utilizada durante la investigación tiene un enfoque cuantitativo, se pretende brindar confiabilidad y objetividad en los datos. Se desarrollan dos tipos de investigación, la exploratoria, pretende examinar el problema de estudio y la investigación descriptiva, pretende analizar y describir las percepciones que tienen los colaboradores de la empresa. Los sujetos de información son todo el personal de la empresa Ekstrom Kommersiell Group, en total son cuarenta y seis personas, que aplican el instrumento de las encuestas, que permite evaluar el respeto, el asertividad, la planificación organizacional, el compañerismo, el sentimiento de pertenencia, el ambiente de trabajo, la orientación al futuro y al desempeño.

Dentro de los principales hallazgos se encuentra la disconformidad para escuchar a los colaboradores, se determina que el liderazgo en la empresa es parcial y demuestra despreocupación, no existen elementos que inspiren, motiven el logro de objetivos, además, no hay seguimiento de metas, menciona que la comunicación es escasa la comunicación.

Soto (2017), realizó una investigación final de grado de maestría titulada: “Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica”. El objetivo general es identificar los efectos fundamentales para el desarrollo del estudio de clima organizacional aplicado al personal de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional. Dentro de los alcances se encuentran conocer los factores, limitantes y aspectos generales vinculados al clima laboral de la Biblioteca, para el segundo semestre del 2014. La metodología que utiliza es participativa, concluye que los factores influyentes son: la ineficiencia, deficiencia en el trabajo en equipo, desmotivación en las jerarquías, se debe buscar una estrategia que ayude a mejorar los canales de comunicación de la biblioteca, ya que no existe, capacitar en liderazgo positivo, aplicación de talleres con todo el personal.

Obando, Rodríguez, Villarreal (2017), realizaron el trabajo titulado, “Diagnóstico de clima organizacional del colegio Técnico profesional de Cartagena Circuito 03 de la dirección regional de educación de Santa Cruz”, el objetivo general de la investigación es: Diagnosticar el Clima Organizacional que permita mejorar los procesos de comunicación, organización institucional, motivación, grado de pertenencia y relaciones interpersonales del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Cartagena.

La metodología que se utiliza es el enfoque cualitativo, diseño descriptivo, los sujetos de la investigación se compone por una población de dieciséis docentes, un orientador y una secretaria, un subdirector, el director, el coordinador de empresa, coordinador técnico, y ocho estudiantes de especialidades, se aplicaron tres instrumentos que son encuestas y cuestionarios, la investigación concluye: sobre la motivación indican que hay factores que afectan de manera negativa y que influyen

en el desempeño docente; organización institucional existe una descoordinación entre el personal administrativo y docente que no permite que se trabaje de manera unificada, el personal se identifica con la institución, las relaciones personales son positivas.

## **2.2 Antecedentes internacionales.**

Para optar por su Bachiller en Psicología Angarita (2011), desarrolló su tesis titulada "Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga", tiene como objetivo principal describir la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de COPETTRAN Bucaramanga. Desarrollando los elementos y factores que intervienen en el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores, tomando en cuenta las características de la organización.

Para esta investigación se realiza un diagnóstico para así identificar y analizar las causas que originan la individualización de las necesidades, oportunidades y amenazas del medio, a su vez concientizar al personal del estado en que se encuentran para lograr mejorar la actitud ante los cambios.

La investigación se basa en un diseño no experimental, bajo la modalidad descriptiva-correlacional. Utilizando un muestreo probabilístico-aleatorio simple, siendo así la muestra que se utilizó para este trabajo fue de 60 empleados del área administrativa. Para realizar la investigación se aplicó la escala denominada ECO con respuesta basadas en escala tipo Likert se obtuvo una confiabilidad 0.884. Como conclusión del trabajo se logró investigar que existe una motivación alta en los empleados de la cooperativa pero que existen más factores que inciden en el clima organizacional.

En cuanto a Aguado (2012), para optar por el título de maestría en educación con énfasis en gestión de la educación, en la Universidad de San Ignacio de Loyola, ubicada en Lima Perú, expone aspectos relacionados con la investigación en su trabajo titulado, "Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes", esta investigación surgió con el objetivo de

determinar los niveles de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.

El tipo de estudio empleado es descriptivo, permitiendo conocer las diferentes modalidades, niveles y perfiles de las personas y grupos de población, en cuanto al diseño es utilizado el descriptivo simple. La muestra utilizada fue de 57 docentes de primaria y secundaria, esta selección se realizó por medio del muestreo no probabilístico intencional. Además, se aplicaron cuestionarios con preguntas relacionadas al clima organizacional, dando como resultados los niveles y las dimensiones que afectan el clima organizacional en una institución educativa. También, se analizaron conceptos realmente importantes como lo es la integración institucional que es uno de los pilares para que se dé un clima organizacional adecuado y el cual se abordó como trabajo colaborativo.

Como resultados obtenidos en cuanto al clima organizacional se encuentra en un nivel aceptable de un 70.2%, con respecto a la dimensión estructural cumple con un porcentaje de 91.2% siendo aceptable. Así también en el resto de las dimensiones analizadas se encuentran en un nivel aceptable.

Sotomayor (2017), en su tesis titulada “Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el agustino-2015”. Para optar por el título de magíster en administración de la educación. Dicho estudio tiene como objetivo demostrar la relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

El método que se utilizó fue hipotético deductivo, no experimental con un enfoque cuantitativo, tomando como muestra ciento treinta y tres docentes de la institución educativa de gestión pública del distrito El Agustino, para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios en la escala de Likert con las respectivas variables: competencias directivas y clima organizacional. Los resultados de esta investigación arrojaron que existe una alta relación entre los valores éticos, trabajo en equipo, habilidades comunicativas, liderazgo, gestión del conocimiento y competencias directivas con el clima organizacional del centro educativo en gestión.

De acuerdo con Palacios (2019), en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” para optar por el grado académico de magíster en educación con mención en gestión de la educación. El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta investigación se realiza de tipo descriptivo con el objetivo de medir el grado de clima organizacional existente, tomando como muestra 1 del área de seguridad, 18 del personal administrativo, 51 docentes y 102 estudiantes. Entre las conclusiones están un ambiente organizacional positivo, relación directa entre los factores y el recurso humano que constituyen la organización.

### **2.3 Principales aportes del estado del conocimiento a la investigación**

Los antecedentes internacionales y nacionales aportaron al desarrollo de la investigación una idea clara de lo estudiado por diferentes autores lo que permitió encontrar un punto de partida diferente de lo que se había estudiado hasta el momento. Además, las metodologías utilizadas y las conclusiones obtenidas por los autores permitieron comprender mejor el objeto de estudio.

Con respecto a las metodologías utilizadas a nivel internacional la mayoría de estudios se realizaban desde el enfoque cuantitativo-descriptivo y se enfocaban en un solo factor del clima organizacional. Este es un aspecto diferenciador del presente estudio ya que las investigadoras buscaron abarcar ocho factores diferentes.

A nivel nacional si se encontraron estudios bajo el enfoque cualitativo donde estudiaron a profundidad contextos educativos específicos. Las conclusiones obtenidas en los estudios si dejan ver la importancia del clima organizacional y como este afecta el desempeño docente.

## **Capítulo III**

### **Marco Teórico**

En el siguiente capítulo se desarrollan conceptos de gran relevancia relacionados con el problema de investigación, por ende, con el clima organizacional. En el apartado, se hace referencia a la administración, administración de educación, clima organizacional y los factores importantes como la comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo, motivación, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, toma de decisiones y sentido de pertenencia.

#### **3.1 Administración**

La administración surge en respuesta a las necesidades que tenían las organizaciones y que en la actualidad son aplicadas a las diferentes problemáticas que se presentan en la empresas actuales, sus principales enfoques se fundamentan en la administración científica, clásica, neoclásica, relaciones humanas, comportamiento de las organizaciones, desarrollo organizacional, contingencia, con el fin de que estas logren los objetivos en un ambiente adecuado que faciliten la toma de decisiones, con el fin de coordinar, evaluar, y asignar el recurso que posee.

De acuerdo a Chiavenato (2009), la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos de la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la institución, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos. (p. 12).

El engranaje creado por diferentes áreas para poder cumplir con los objetivos y metas, mediante el uso de estrategias específicas, constituido por personas y tareas que requiere la organización, estas se clasifican según su actividad en fin de lucro,

sin lucro, ONG (son aquellas organizaciones que no le pertenecen al gobierno, pero realizan actividades de bien social), administrativas y representativas, su naturaleza es formal e informal, locales, nacionales, regionales o internacionales. Hay quienes creen que la administración es un arte de poder realizar las cosas de la manera más eficiente y eficaz, mediante la conducción de las personas. Administración, según Chiavenato (2009), es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr el objetivo organizacional, este proceso involucra a todos los miembros que constituyen la organización.

### **3.1.1 Administración de la educación**

Si se relaciona la administración con la educación se podría indicar que es el proceso flexible que le permite a los miembros lograr los objetivos y las metas propuestas de manera ordenada, sistemática, que permite la participación de sus colaboradores a la hora de la toma de decisiones. Entonces, la administración en el campo de la educación se puede ver como el proceso donde el administrador no solo se encarga de los aspectos de carácter administrativos, sino que también se enfoca en el proceso de enseñanza, es decir este debe obedecer a las necesidades sociales, políticas, mediante un trabajo articulado y en equipo.

Según Monge (2017), indica que:

La administración educativa es como un proceso integrado que toma en cuenta la necesidad del país y las características de la época, de manera que los procesos administrativos responden a las necesidades y al contexto en el que se encuentre inmerso el centro educativo, para responder de una mejor manera ante las necesidades educativas de la población estudiantil. (p. 47).

Es decir, este responde de manera social a las políticas educativas, a las necesidades que el país tiene y que debe responder, la administración en el sistema educativo juega un papel importante y cada uno de sus miembros desempeña un rol fundamental, lo que hace que el proceso sea flexible.

Según Venegas (1992) como se citó en Chacón et al (2017), “hay aspectos mucho más importantes que se llevan a cabo en un centro educativo, los que a su vez son la razón de ser de cada escuela y colegio.” (p 44). Entonces el director del centro educativo no se debe olvidar que, en la institución, no es solo una persona que está detrás de un escritorio, sino que deben velar por el buen funcionamiento del centro educativo en todo el sentido de la palabra.

La administración en la educación, se puede definir como aquella área que se encarga de los procesos educativos, que son fundamentales para brindar al beneficiado una educación de calidad mediante la sistematización, estratificada y que requiere de una adecuada comunicación para lograr el éxito; el líder del centro educativo debe tener en cuenta el trabajo en equipo con su personal y subordinados logrando políticas educativas y administrativas, un clima organizacional, planes de estudios, contingencia, tomando en cuenta todos los factores externos e internos que pueden ayudar a lograr el objetivo.

Según Zúñiga, (2006), la administración educativa es el área encargada de gestar los procesos necesarios para lograr la transmisión del conocimiento, de manera regulada, sistematizada y estratificada. En otras palabras, es el sistema que administra los insumos de los procesos específicos del fenómeno pedagógico (enseñanza aprendizaje. administración, supervisión, etc.) para lograr productos particulares de la manifestación formativa (alumnos graduados, proyectos, investigaciones, publicaciones, etc.) y la consecución de esta actividad depende de los niveles y tipos de comunicación que se propicien en la Unidad Académica con la que se trabaje. (p.25).

Vinculado a esto, las escuelas necesitan de la herramienta de la administración que se va a encargar del recurso más importante que son, los seres humanos, es decir, tiene el poder de guiar y transformar la educación y la forma en que la reciben los y las estudiantes, además, de tener el poder de organizar y estructurar las funciones del personal docente y administrativo, al mismo tiempo, se debe mantener presente, en orden y regulado las normativas del Ministerio de Educación Pública.

### **3.2 Clima organizacional**

Teniendo claro que la administración presta un servicio a favor de otros esfuerzos direccionados en las áreas que constituyen la organización, como encargada de planeación, dirección y control con el fin de tener eficiencia y eficacia, el tema de esta investigación se requiere definir el concepto base el cual es clima organizacional, que se relaciona con la percepción que el colaborador tiene de su trabajo e incluso puede tender a involucrar emociones cómo es el sentido de pertenencia, afectando de manera negativa o positiva la productividad, el rendimiento, la satisfacción del colaborador.

Gamboa (2004), define como clima organizacional, un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados. La organización lo que tiende a hacer es buscar personal, con perfiles similares a los del clima organizacional que ya existe, no se puede olvidar que en este influyen factores culturales, individuales, motivación, liderazgo, políticas organizacionales y nacionales, influencias de terceros, estructuras a nivel macro y micro, y procesos de evaluación.

En tal sentido, es importante mencionar que, dentro del sistema educativo, las escuelas no poseen el mismo funcionamiento que una empresa organizacional, las cuales realizan un proceso de selección, búsqueda, entrevista y contratación de personal con características similares al clima organizacional que se posee, en las escuelas se trata de un sistema general que protege los derechos de las personas profesionales en educación ofreciendo igualdad de oportunidades al momento de emplear personal.

El clima organizacional es abstracto es decir no se logra ver, ni tocar, pero no por eso significa que no está ahí y que tiene influencia en el logro de los objetivos y metas organizacionales de las escuelas. Se entiende como las percepciones que el trabajador tiene sobre el lugar en el que trabaja, el proceso de comunicación y

ejecución de tareas, dicho ambiente ejerce influencia directa en el comportamiento y la conducta de los funcionarios de la escuela. (Salguero y García, 2017, p.136).

Por consiguiente, se espera que el clima organizacional sea un enfoque administrativo que apoye a la escuela en aumentar la productividad, eficiencia, brindando mayor libertad en el empleo de material pedagógico, incrementando el interés en la participación de tareas, cumpliendo y ejecutando las tareas maximizando el talento humano. Entendiendo, que cada individuo que forma parte del equipo de trabajo es diferente y tienen variedad de cualidades, habilidades, pensamientos; los cuales aportan características y elementos al entorno laboral.

Guillen y Guil, (2000, como se citó Garbuglia, 2013) expresa que un clima en una organización es cuando:

(...) hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales. (p.7).

De acuerdo con la cita anterior, la cual hace énfasis en que el personal docente y administrativo puede percibir aquellos elementos que caracterizan a la escuela de forma interna y externa, asumiendo que se puede asimilar como toda una experiencia, desde que se entra a la escuela se puede observar, percibir el comportamiento, las actitudes, el desempeño y las relaciones que se establecen entre compañeros y los resultados que se obtienen al final del día laboral.

### **3.3 Liderazgo**

La relación que existe entre clima organizacional y el liderazgo queda demostrada en la percepción que los trabajadores tienen de los valores, habilidades, derechos humanos, comportamientos que se emplean en las escuelas. El liderazgo es un concepto social, cultural e histórico que permite conocer y entender el

funcionamiento de las organizaciones, en este caso entender el funcionamiento de la diversidad de contextos en las instituciones educativas que tienen un líder que incide en el desarrollo del clima organizacional y el responsable de formar percepciones en todos los trabajadores. Salguero y García (2017) dice que, “es quien influye en los trabajadores, interviniendo en el actuar de estos de tal forma que genera una motivación que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional.” (p.141).

El líder logra un equilibrio en su trabajo cuando se interesa por las metas organizacionales y cuando se preocupa por su equipo de trabajo, interviniendo en el desempeño de tareas, el desarrollo e implementación de la inteligencia emocional en todo el aspecto laboral, la implementación de un liderazgo puede involucrar mucha relación interpersonal con todo trabajador educativo, brindando un mayor acompañamiento durante el proceso educativo, fomentando el crecimiento tanto personal como profesional, ya que, un líder involucrado es capaz de mostrar interés en el constante aprendizaje, actualización de temas, conocimientos y en el desarrollo de habilidades, competencias en todos los miembros de la institución.

Para poder implementar una gestión educativa como tal, debemos reconocer otro concepto importante debido a que es la herramienta que facilita el desarrollo de acciones dentro de la organización y es el liderazgo debido a que es necesario contar con líderes que ayuden a direccionar la institución. Robbins y Judge (2009), “se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.” (p.385). Es decir, la capacidad que tiene una persona para influir en la organización.

Dentro de una organización, trabajan un número de personas que se encargan de realizar las tareas y cumplir con los objetivos. El liderazgo no se relaciona con la administración o con el puesto jerárquico que se obtiene dentro de la institución. En muchas ocasiones el administrador no posee la capacidad de influir en sus colegas, compañeros de trabajo. Chiavenato (2009), “el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo

actúa para provocar o modificar un comportamiento”. (p.336). La capacidad de influir, motivar al personal es lo que define a un líder, logrando que las personas se sientan motivados y comprometidos.

Otras definiciones de liderazgo que hace referencia al propósito y al comportamiento de un líder; (Davis y Newstrom,2003 citado por Salguero y García, 2017), “el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.” (p.138).

Por otra parte, Payeras (2004, como se citó en Salguero y García, 2017), se explica que el líder usa herramientas para impactar en el comportamiento de las personas y en los equipos de trabajo, esto se desarrolla mediante de una visión complementada por los valores que cada persona profesa, generando así que las personas se incorporen a su propio ritmo y adecuarse a sus necesidades. (p.138).

Los líderes buscan mantener un equilibrio entre la estrategia y los aspectos interpersonales con el fin de alcanzar resultados y ventajas, si bien es cierto, las instituciones y el equipo de trabajo está conformado por personas que necesitan tener una guía para el logro de objetivos y es necesario desarrollar y mantener lazos interpersonales con todo el equipo de trabajo. De igual importancia el liderazgo, no solo debe ser implementado por el administrador educativo, cada integrante del equipo es una parte fundamental y en la institución se necesitan líderes que ayuden a cumplir con las metas.

Así como lo mencionan Lussier y Achua (2010), es importante destacar que, aunque se trabaje con un grupo de personas, el líder debe diferenciar entre un grupo de un equipo. Ya que con ello se logra que los involucrados no esperen a seguir un orden jerárquico para poder cumplir una meta o un objetivo común. Con el objetivo claro y la disposición de los involucrados del equipo se espera la participación y colaboración; manteniendo la motivación, compartiendo la responsabilidad, además de compartir la satisfacción de alcanzar los logros planteados.

Ahora bien, un aspecto relevante en el liderazgo es la visión que se desea desarrollar, es aquella imagen de la escuela que se desea tener en el futuro, las ideas de visión del líder deben ser clara y realista al contexto en el que se ubica la institución, demostrando confianza en que se puede alcanzar esa visión.

Las visiones pueden ser pequeñas o grandes y pueden existir en cualquier nivel organizativo, incluidos los niveles altos.

Bateman y Snell (2009) aporta algunas visiones:

Los puntos importantes son: 1) la visión es necesaria para un liderazgo efectivo; 2) una persona o un equipo puede desarrollar una visión para cualquier trabajo, unidad de trabajo u organización, y 3) pocas personas, incluidos los administradores que no se convierten en líderes fuertes, desarrollan una visión clara; en su lugar se enfocan en el desempeño o la supervivencia cotidiana. (p.437).

El líder tiene que saber lo que la institución necesita, es importante identificar lo que se desea alcanzar y poder comunicarlo, expresarlo claramente y así todo el personal podrá captar la idea principal. Es decir, todos estarán trabajando bajo la misma línea de la visión; cuidando no sobrepasar el límite de una visión que interponga intereses personales, esto podría reflejar poca ética, sin resultado y el fracaso.

Un gran líder que puede tener una escuela es aquel que mantiene a todo su personal enfocado en lograr los avances hacia el futuro ideal, motivando a cada uno para vencer los obstáculos que se puedan vivir durante el proceso. La administración implica una estructuración y organización de tareas, brindando capacitación a todos y monitoreando actividades, sin embargo, el liderazgo va más allá de cumplir con esas funciones. (Bateman y Snell, 2009, p.437).

Como parte de las tareas en la administración estar en constante seguimiento del proceso educativo y en observación de su equipo de trabajo, estas no son funciones mínimas ni artificiales, sin embargo, se tienden a minimizar y es necesario entender que tanto la administración y el liderazgo son vitales en el proceso de querer sacar adelante una institución.

Los líderes educativos pueden tener diferentes enfoques en los cuales dirigir y cumplir con las responsabilidades, el estilo de liderazgo que desarrolle implica el nivel de acción y participación en el proceso, además, de las responsabilidades que se espera de cada personal. Menciona algunos estilos de liderazgo Harris, (1995, como se citó en Forero et 2008):

**Autócrata:** El líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus compañeros y/o subalternos. Puede creer que solamente él es competente y capaz en la toma de decisiones importantes, considerando a los demás incapaces de realizar labores y tomar decisiones.

**Participativo:** El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta y cultiva las ideas y opiniones de sus compañeros y/o subalternos para tomar decisiones de interés común y hacer que estas sean cada vez más útiles. Así mismo, incrementa la capacidad de autocontrol y responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

**Rienda suelta:** Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente. (p.34).

Otros estilos de liderazgo que menciona Bateman y Snell (2009):

**Carismático:** son dominantes, confían excepcionalmente en sí mismos y están fuertemente convencidos de la rectitud moral de sus propias creencias. Luchan por generar un aura de competencia y éxito, a la vez que tienen altas expectativas y mucha confianza en sus seguidores. A final de cuentas, los líderes carismáticos satisfacen las necesidades de otras personas. El líder carismático articula objetivos ideológicos y hace sacrificios para alcanzar sus metas.

**Transformacional:** El carisma contribuye al liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales logran que la gente trascienda sus intereses personales por el

bien de la comunidad. Generan entusiasmo y revitalizan las organizaciones. Los líderes transformacionales generan entusiasmo de distintas maneras. En primer lugar, son carismáticos, como se describió anteriormente. En segundo lugar, brindan a sus seguidores atención individualizada. Los líderes transformacionales delegan el trabajo desafiante a la gente que lo merece, mantienen abiertas las líneas de comunicación y ofrecen apoyo individual como mentores para el desarrollo de sus seguidores. No tratan a todos por igual, porque no toda la gente es igual. En tercer lugar, los líderes transformacionales son intelectualmente estimulantes. Inspiran una conciencia de los problemas y de sus posibles soluciones potenciales. Articulan las oportunidades de la organización, sus amenazas, fortalezas y debilidades. (pp.454-455).

Es decir, cada enfoque o estilo de liderazgo que se ejerza en una institución va a influir en el clima organizacional, por la forma en que se desarrollen los procesos comunicativos entre todos los miembros administrativos y docentes, las percepciones que se obtienen, la motivación o el sentido de pertenencia que se desarrolla.

Sin embargo, Chiavenato (2009), menciona algunas de las habilidades que debe poseer un verdadero líder:

- Habilidades de carácter: el líder demuestra ser íntegro, tener un conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y debe ser responsable.

- Habilidades para relacionarse: tener la capacidad de relacionarse por medio del diálogo, inclusión social, el consenso, búsqueda de acuerdos y la solución de problemas. Debe saber comunicarse y desarrollar espíritu de equipo, además de crear un clima de aprendizaje.

- Habilidad cognitiva: el líder es la fuente de orientación y enseñanza, favorece la innovación el razonamiento crítico, fomenta el espíritu emprendedor.

- Habilidad de decisión: el líder es una persona que motiva a los demás a actuar, involucrarse y formar alianzas, desarrollar talentos y la creatividad.

- Habilidad para la acción: comprometer a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad y preocupación por los resultados. (p. 246).

Las habilidades mencionadas hacen referencia al comportamiento de un verdadero líder, mencionando algunas acciones adecuadas que se deben implementar, sin embargo, no se trata de los rasgos personales, sino de las conductas y acciones que debe mostrar un líder para obtener los resultados.

### **3.4 Resolución de conflictos**

El concepto base de esta investigación es el clima organizacional y este enfoca el análisis de la definición de administración como relevante ya que esto permite entender varios aspectos como lo son el requerimiento de objetivos claros, que a su vez plantean estrategias, en las cuales la gestión que se realiza definirá el alcance, al igual que el liderazgo que se implemente y el trabajo en equipo que desarrolle por medio de la comunicación, de esta manera se cae en la definición también de cómo las personalidades y valores son aspectos importantes para ir construyendo un análisis fuerte basado en conceptos necesarios, pero como se mencionó antes, al analizar el concepto de personalidad reluce también temas como las emociones y de este concepto surge la motivación que son aquellas acciones en pro del bienestar de la organización, pero es aquí donde también se desgana las acciones negativas a las que se debe enfrentar un administrador el cual son los conflictos el aspecto contrarios de la motivación. Por eso la resolución de conflictos es uno de los temas que todo administrador vive y aplica de manera correcta o incorrecta día con día, pero en sí qué es el conflicto, Chiavenato (2009) menciona que el conflicto “es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos” (p. 390).

Entender que, así como cada ser humano es distinto y desigual entre sí, los conflictos tendrán esta misma dinámica debido a que presenta rasgos que los diferencian, Chiavenato (2009) expone 3 niveles de conflicto que pueden ayudar a clasificarlos.

- **Conflicto percibido:** Este tipo de conflicto según lo mencionado por Chiavenato es aquel en donde las partes tienen en conciencia que existe un conflicto ya que

sus metas y objetivos no son los mismos por solamente se presenta no produce una consecuencia mayor.

- Conflicto experimentado: Este conflicto es el que va más allá de una potencialidad y que ya genera ambientes de disconformidad y esto provoca descontento entre las partes.
- Conflicto manifiesto: Cuando la parte entra en un diálogo para expresar cuáles son sus disconformidades es donde se ve este tipo de conflictos ya sea que se dé por medio de la comunicación activa o pasiva.

Otra perspectiva de donde se aprecia o donde surge el conflicto según Baron (2006), son los conflictos intrapersonales, donde este tipo de conflicto es el que se encuentra en nuestro interior, sucede cuando se tiene que tomar una decisión que se enfrenta en debate con la moral y la ética tanto propia como social. Otro de los conflictos destacados son los interpersonales, vistos como aquellos que surgen entre dos o más personas, sea por opiniones, necesidades o emociones y por último Baron menciona el conflicto organizacional, donde se aprecia en las diferentes áreas y departamentos de la una organización ya que cada uno tiene objetivos diferentes, pero se tiene que llevar en conjunto para lograr la meta de la empresa.

Al conocer lo que el término conflicto conlleva, se puede adentrarse aún más y aprender cada factor, elemento o fuente que lo puede provocar dentro de las organizaciones, siendo que estas están conformadas por distintas personas, que tienen visiones y perspectivas diferentes de lo que quieren lograr dentro de la organización. De esta manera Daft (2011) nos menciona algunos de los factores que ocasionan conflicto en las agrupaciones de personas:

- Incompatibilidad de metas: el personal de las organizaciones tiene sus propias metas e incluso los diferentes departamentos poseen sus propias metas a lograr, pero la incompatibilidad con unas a las otras, pueden generar conflicto entre ellos.
- Diferenciación: en este aspecto se muestran las diferencias que se pueden apreciar entre las personas que conforman la organización, ya que cada persona tiene sus maneras de pensar, diferencias entre el nivel cognitivo, además de sus

diferentes emociones en las distintas situaciones que se pueden enfrentar diariamente.

- Interdependencia de las tareas: los diferentes departamentos o los distintos quehaceres dentro de la organización tiene un grado de dependencia de tareas, cuando un departamento se demora en realizar la tarea que le corresponde los siguientes departamentos que dependen de este se ven perjudicados por el tiempo que se limita aún más.
- Recursos limitados: al tener poco acceso a los recursos así sea económico, intelectual, espacios físicos, como también el personal que se encuentra a disposición para realizar las actividades, esto genera un conflicto interno al momento de la toma de decisiones y poder realizar dichas actividades de manera eficaz y eficiente.

Al analizar el significado del término conflicto, las diferentes maneras donde se puede manifestar, las situaciones que lo pueden provocar, además de los niveles donde es percibido, pero no es suficiente con solo conocer estas condiciones si no se logra darle solución o lograr disminuir el conflicto presente en la organización o entre algunas personas del personal, es por eso por lo que un paso importante para los gestores de la educación es poder manejar el conflicto y darle un abordaje apropiado. Al momento de abordar el conflicto se aprecian diferentes estilos según cada persona, por lo que Budjac (2011) menciona cuatro de ellos:

- Evasivo: se caracteriza por ignorar la existencia del conflicto ya sea parcial o total. Donde no se aprecia el compromiso para la resolución de este. Aun así, es una manera de negociar, pero no se obtiene oportunidades de mejora y beneficios a los implicados.

- Contencioso o competitivo: tiene una visión de un solo ganador, de yo gano - tu pierdes. Las personas que utilizan este estilo no desaprovechan la oportunidad de involucrarse en un conflicto. Esto con el fin de demostrar un nivel superior, donde pueden presentarse discusiones agresivas, además de comentarios ofensivos y menos preciar los intereses y sentimientos de los demás involucrados.

- Adaptativo o ceder: se puede confundir con el evasivo, ya que en este estilo se cede ante las peticiones de la otra persona sin detenerse a pensar si es lo correcto. En ocasiones se hace un acuerdo mutuo, pero por otro lado se encuentra insatisfecho por lo acordado.

- Cooperativo o colaborador: busca el beneficio de todas las partes involucradas. Se enfoca que todas las partes ganen, donde se cumplen los objetivos establecidos.

Para estas situaciones de conflicto Baron (2006) propone cuatro etapas o pasos para poder darle solución al inconveniente encontrado el cual no permite el cumplimiento de las metas establecidas. El primer paso es conocer o reconocer qué partes están involucradas en el conflicto, además de las necesidades que se ven afectadas, así como las emociones de los perjudicados. La segunda etapa que se debe de realizar es un diagnóstico de lo que está ocurriendo, evaluando las consecuencias y afectaciones tanto de necesidades como de las afectaciones a la organización. Como tercer paso a cumplir es la reducción, lo que acontece en este paso es disminuir el nivel de las emociones involucradas y al mismo tiempo comprender las diferencias entre las partes, por lo cual debe existir un compromiso de estas para lograrlo, generando respeto mutuo. Por último y no menos importante en la cuarta etapa es donde se da la solución al conflicto, es aquí donde se discuten las alternativas de solución, se realizan acuerdos mutuos satisfaciendo los intereses de los involucrados.

Al trabajar con personas con distintas personalidades y maneras de pensar, al tratar de darle solución un conflicto puede topar con respuestas o demostraciones poco constructivistas, creando un atraso o complicación al momento de intervenir como persona encargada. Es por eso por lo que Baron (2006) explica cinco situaciones negativas que se pueden encontrar en la resolución de conflicto: el combate, la arrogancia, la negación, la derivación y el ocultamiento.

Al entrar más en contexto en las instituciones educativas, como las escuelas, se puede denotar que el conflicto se puede presentar en los diferentes niveles o rangos

de convivencia, entre administrativos, administrativos-docentes, administrativos-padres de familia, administrativos-estudiantes, entre docentes, docentes-padres de familia, docentes-estudiantes, entre estudiantes; por lo cual, como director de la escuela es deber estar preparado para lograr una intervención oportuna del conflicto.

Las escuelas son espacios de aprendizaje y de convivencia activa, es necesario crear espacios donde cada miembro de la comunidad estudiantil se sienta protegido, apoyado, respetado y, sobre todo, valorado. Al irrespetar o el no cumplir con las expectativas mínimas de cada persona para que se sienta bien, puede generar a su vez un conflicto, repercutiendo en la sana convivencia de las partes involucradas. Esta constante variación en la convivencia tiene un impacto en el clima organizacional de la institución educativa y como es percibido por cada miembro que conforma la institución.

El Ministerio de Educación de Perú (2013) esquematiza como es recomendable analizar el conflicto que se presente en alguna institución educativa. Primeramente, se debe identificar los actores del conflicto, identificar cuál es el problema en cuestión, después visualizar la relación de poder entre las partes involucradas, luego la posición (exigencias, demandas), determinar las necesidades afectadas, también las actitudes de los actores y por último los comportamientos de los afectados.

Además, este Ministerio Educativo de Perú, sugiere medios alternativos para afrontar el conflicto que se presente en la escuela o cualquier institución educativa. Entre los que menciona están:

- **Negociación:** proceso donde dos o más personas entablan una comunicación para establecer sus puntos de vista acerca de una situación de disconformidad, lo cual abre un espacio de diálogo y discusión para lograr un acuerdo mutuo, donde se beneficien cada una de las partes involucradas.

Al ser una acción cotidiana que se usa consciente o inconscientemente, no se puede quedar atrás en el diario vivir en las escuelas para lograr mutuos acuerdos con docentes, padres de familia, estudiantes y con el demás personal. Al presentar de manera inconsciente, se omite los pasos con que se

realiza una negociación para resolver un conflicto presente. Entre los pasos se encuentran:

- Delegación
  - Identificación del problema y los intereses
  - Buscar soluciones
  - Llegar a un acuerdo
- Mediación: al presentarse un conflicto en la institución, es necesario intervenir cuando las partes involucradas no logran tener un acuerdo, por lo cual es necesario arbitrar el conflicto para evitar cualquier tipo de percances inesperados. Pero al fin y al cabo al momento de mediar en un conflicto es para lograr una negociación entre los actores de la disconformidad, ya que una persona ajena a la situación tendrá un pensamiento parcial ante el acontecimiento y así se podrá abordar de una mejor manera el conflicto presente.

De igual forma, la mediación requiere una serie de pasos a cumplir para abarcar el conflicto presente de la mejor manera posible:

1. Evaluación
  2. Pautar el proceso
  3. Dialogar
  4. Identificar el problema
  5. Buscar soluciones
  6. Llegar a un acuerdo
- Construcción de consenso: no siempre los conflictos van a ser entre personas individuales, sino, se puede manifestar una situación que afecte una necesidad específica de un grupo de personas. Es por eso por lo que es necesario crear un consenso, donde se exponen las opiniones de los afectados para buscar una o varias soluciones al conflicto generado. Al ser tan variadas las necesidades y las exigencias lo que se busca es generar una solución donde la mayoría de los afectados queden satisfechos, ya que no se puede cumplir con todos.

### 3.5 Comunicación

Uno de los elementos esenciales para un clima organizacional factible en el cumplimiento de los objetivos, es la comunicación, siendo necesaria para la transmisión de conocimiento, explicación de tareas o la resolución de problemas que enfrenta la organización. La persona que cumpla la función de gestor en la institución debe tener claro que “la comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas.” (Chiavenato, 2009, p.308).

El ser humano desde que nace utiliza la comunicación como medio de sobrevivencia, además como un intercambio de información, desde emociones, hasta información de más importancia para las organizaciones, mediante lenguajes culturales e internacionales, es decir permite que las sociedades tengan funcionamiento. La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, “la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión.” (Chiavenato, 2009, p.308).

Guzmán (2012), El hombre, de manera tradicional, ha definido la comunicación como “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje”.

Los elementos de la comunicación son receptores, emisor, canal teniendo como principal obstáculo el ruido, no obstante, eso no es impedimento para que autores expertos hayan podido desarrollar diferentes tipos de comunicaciones entre las que qué encuentran, formal, informal, horizontal, ascendente, mecánica, retroalimentación, entre otras, propias de los sistemas organizacionales.

Por lo que la comunicación es valiosa para el buen funcionamiento de las instituciones y no solo las pequeñas, medianas y gran industria, sino también, los centros educativos de un país. Para Chiavenato (2009) la comunicación cumple funciones básicas durante el proceso: control, motivación, expresión de emociones y

la función de informar.

La comunicación organizacional es un pilar fundamental dentro de cualquier institución, a nivel global en cuanto a la eficiencia, eficacia, calidad, e incluso competitividad, pero también se debe tener en cuenta que esta es externa e interna.

Según Balarezo (2014). Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

La comunicación entonces no solo transmite un mensaje a quien quienes las integran, sino que también a la comunidad y personas externas a ella en el ámbito educativo la comunicación articula una gestión permitiendo la mejora continua, en dicha administración para lograr la calidad y el fin objetivo del sistema, se puede decir que la comunicación está orientada a clarificar los mensajes oficiales, que se transmiten de manera descendente, horizontal, formal y ascendente.

La comunicación en las organizaciones se puede dar en diferentes direcciones, dependiendo de la necesidad comunicativa. Para Robbins y Judge (2009), la comunicación puede darse en tres direcciones, hacia abajo, hacia arriba y lateral; dando a entender respectivamente que la comunicación hacia abajo es utilizada por los jefes hacia sus subordinados para así brindar las tareas, sugerencias de mejora y palabras de motivación cada vez que sea necesario.

Los sistemas escolares públicos manejan un mismo mensaje, lo cual es muy difícil que se dé la misma interpretación ya que esta cambia de receptor a receptor, es por eso por lo que la educación en el sistema organizacional educativo debe ser lo más clara y precisa, máxime cuando son tantos colaboradores que constituyen el sistema.

Según Papic (2019). La instrucción se concibe como el único medio comunicativo que posibilita concretar la coordinación del personal y se destina a promover el cumplimiento del trabajo en el sistema escolar público. Sin embargo, debe apreciarse que la concreción del proyecto educativo institucional se fundamenta en el desarrollo de buenas prácticas comunicativas. Estas deben estar dirigidas a establecer la dinamización y la coordinación de directivos y profesorado, debiendo para ello emplearse estructuras con mayor flexibilidad e integradoras al sistema relacional.

### **3.6 Motivación**

Es importante mencionar que a continuación se presenta la motivación como un efecto que incide en el clima organizacional. La motivación, toma en cuenta la forma de actuar de las personas, de acuerdo con su trabajo, actividades por realizar, deseos, impulsos, que incentivan. Chiavenato (2009) afirma que, “la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuir energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre.” (p. 236).

Es por esto, que el comportamiento de la persona encargada del centro educativo se debe interesar en incitar y mantener la energía en el logro de los objetivos institucionales, resaltando que la motivación es a nivel profesional y personal, de cada individuo que se debe desempeñar haciendo las tareas con la energía y disposición, realizando el esfuerzo por mantener y cumplir con los objetivos.

Es decir, como persona se puede tener un motivo para realizar ciertas acciones, pero no siempre es una meta, es como una dirección que ayuda a guiar el trayecto, es aquel sentimiento que impulsa, promueve la acción, funcionando como trampolín para impulsar todas las ganas, el deseo de cumplir ese motivo. Por lo tanto, sin la existencia de un motivo, sin la existencia de ese factor difícilmente, se pueda tener motivación en la persona y es cuando aparecen pensamientos negativos, las frustraciones opacando toda señal de ilusión para la ejecución de acciones.

El tema de la motivación implica conocer sobre las respuestas que se desarrolla en el accionar de las personas para realizar tareas, objetivos, metas, las acciones motivacionales, Robbins menciona que la persona en su área laboral puede

desarrollar altos o bajos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, los elementos clave de la motivación son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. (2004, p. 484). Por lo tanto, a mayor nivel de motivación, mayor esfuerzo para realizar las tareas dentro de la organización.

Asimismo, dentro de una institución las personas que se sienten motivadas pueden tener un alto nivel de productividad, de acuerdo con los impulsos que la organización brinde, mayor será el esfuerzo que se aplica, ya que existe un interés de por medio. Para Castillo (2018), la motivación se mide a través de sus características como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas), y la persistencia en el trabajo (persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas). De la misma forma, se entiende como la fuerza que se encarga de mover, impulsar las acciones con el fin de lograr el objetivo, en gran parte la motivación es una gran responsabilidad.

Las personas presentan estas reacciones de forma natural, esto implica que pueden ser cambiantes, con la existencia del estímulo, puede que exista o no motivación para realizar las tareas. Molocho (2010), “es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”. (p. 24). Es decir, se trata de intenciones y expectativas que las personas se crean en el medio en el que laboran, la motivación por lo general va a estar relacionada a algo, es difícil que exista la motivación permanente, al no tener un motivo es ahí cuando aparece la desmotivación y la ejecución de tareas se ve afectada.

La motivación es un concepto que implica que varios autores la definen de forma diferente, en este caso Chiavenato (2009) menciona algunas definiciones:

6. La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta.

7. La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada. (p.236).

Estas afirmaciones ayudan a comprobar que el proceso de motivación se relaciona con la intensidad del esfuerzo que se puede realizar las tareas, las metas y el impulso que se puede obtener siempre que se desea satisfacer el objetivo o el incentivo. El proceso de motivación no es un rasgo de la persona, no quiere decir que las personas por su naturaleza se sienten motivados o no, sino que se relaciona con la interacción de las situaciones.

La motivación se conforma de tres elementos que interactúan entre sí, las necesidades, se refiere a que la persona tiene una carencia interna, un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, soledad, hambre, inseguridad. Los impulsos, es el medio que motiva para solventar las necesidades, es lo que genera el comportamiento de satisfacer las necesidades, buscar la forma de solventar, cumplir con el objetivo. Por último, los incentivos, es lo que ayuda a aliviar la necesidad, a reducir el impulso. (Chiavenato, 2009, p.238).

La motivación es un proceso de gran influencia dentro del clima organizacional, poder conocer el tipo de impulso e incentivos que se pueden generar para que el personal se sienta motivado e influenciado a alcanzar altos niveles de productividad y así, poder satisfacer las necesidades, las metas, las tareas, los objetivos, conocer estos elementos pueden generar un gran apoyo y comodidad en la organización.

Según Cailiteux, (2020):

La motivación siempre va ligada a algo: no existe la motivación absoluta. Estos autores distinguen la ausencia de motivación de la «desmotivación». Efectivamente, debemos tener en cuenta el matiz entre el hecho de no encontrar ningún elemento que nos genere ganas de trabajar y ver cómo estas mismas ganas desaparecen por el cambio de nuestra relación con nuestro ambiente laboral. (p.5).

En este caso se puede hacer énfasis a dos aspectos, primero, cuando un día la persona trabajadora se siente motivada porque existe esa energía, ese impulso por querer desarrollar tareas, actividades, alguna reunión etc. y al otro día, no siente la misma motivación porque aquel elemento motivador falta, pero al día siguiente vuelve a sentirse motivada en ejercer sus tareas; segundo y muy diferente aspecto, es cuando existe o se siente desmotivación por algún motivo en especial como la comunicación, compañeros, relación con la persona encargada del centro educativo.

De este modo, ninguna persona ya sea estudiantes, compañeros de trabajo o padres de familia tienen el poder de adivinar, leer las mentes y de inmediato saber los pensamientos y todo lo que se desea decir pero sin decir una palabra, es por esto que parte del comportamiento profesional es necesario implementar una expresión de ideas, que ayuda a que la comunicación fluya sin ocasionar malos entendidos, malas interpretaciones por algún gesto, antes que un o una administradora educativa se es una persona educada con la capacidad de comunicar los pensamientos, aunque en muchas ocasiones no sienta el deseo o el sentimiento para hacerlo.

A su vez, ese impulso que motiva es porque la persona se siente cómodo, competente con sus tareas, con su equipo de trabajo y es cuando ese nivel de motivación se debe identificar y aprovechar cada momento, de ser posible estudiar qué es lo que lo motiva para continuar con ese impulso y continuar desarrollando iniciativa. Entendiendo, que la motivación no es un tema que se puede tratar como una receta de comida, que necesita de ciertos ingredientes, se trata de identificar y aprender sobre las habilidades, la personalidad y las necesidades individuales dentro de un contexto educativo, estableciendo un propósito, un norte para enriquecer todo el proceso laboral en un centro educativo.

### **3.7 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es una problemática con la que el ser humano se enfrenta día a día, desde que este tiene razón de ser, debe hacerle frente a cómo resolver estas problemáticas, no obstante, debe responder a los contextos, factores, cumplir una serie de pasos para elegir una alternativa que se ajuste a las necesidades de la

organización. Según Zanatta M (2019), citado por Pérez et al (2021), se deben cumplir las siguientes etapas que son identificación del problema, los criterios o indicadores para la toma de decisión, ponderación de criterios, la creación de alternativas, análisis de cada una de las alternativas, selección de una alternativa, ejecución de esta, posteriormente la evaluación de la efectividad. También se encuentra la sugerencia que realiza Chiavenato (2009). Refiere que la toma de decisiones es un proceso complejo que:

- Identifica la situación.
- Define la situación.
- Diagnostica las causas de la situación.
- Identifica los objetivos.
- Transforma la solución o curso a seguir.
- Evalúa la aplicación de la decisión definida

Referente a la a toma de decisión y de acuerdo con la cita anterior es relevante en las organizaciones educativas pues depende de esta depende que se cumplan los objetivos institucionales tanto a nivel macro y micro, siempre respondiendo a las necesidades del mayor número de sujetos que la constituyen las instituciones educativas según Carvajal Ch y Clemencia V. (2013). Las decisiones tomadas por los seres humanos determinan su vida y están asociados a los contextos, indagar los factores que intervienen en la toma de decisiones por parte de los estudiantes en situaciones de aula escolar, deviene valioso para comprenderlos y proyectar el trabajo en este aspecto como parte de la formación para la vida que moviliza la institución escolar desde la educación inicial.

El gestor educativo es el elemento principal del proceso de la toma de decisiones y quienes constituyen el centro escolar son los responsables de ejecutar, para que posteriormente se midan los logros y el alcance que esta tuvo, según Palacios et al (2012) la figura el profesional en administración de la educación adquiere relevancia, puesto que, desde su gestión directiva, define el proceder para la toma de decisiones, en función del marco doctrinal que enmarca la acción del ser y quehacer

organizacional. Para ello, requiere del apoyo y participación de su equipo de trabajo, la población estudiantil, padres y madres de familia, así como de la comunidad a la que pertenece el centro educativo, con el fin de considerar la toma de decisiones como un proceso de todos y para toda la comunidad educativa.

Es importante hablar de las estrategias en la toma de decisiones educativas esta tiene que relacionarse con el funcionamiento del desarrollo del quehacer curricular, que permitan el mayor logro de metas, valores y objetivos, algunos autores mencionan que esta debe ser enfocada en la resolución de conflictos, liderazgos, comunicación y relaciones interpersonales.

Según Palacios (2019) la gestión educativa, tienen su proyección de ejecución en función de las estrategias para el funcionamiento y desarrollo del quehacer curricular. En ese sentido, la gestión se centra en un conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos institucionales, a partir de las experiencias, conocimientos, habilidades, individuales y colectivas, en relación con la realidad educativa a la que responden. De esta manera, las estrategias de gestión directiva se vinculan con el proceso de toma de decisiones, desde la resolución de conflictos, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales.

### **3.8 Sentido de pertenencia**

Entre los factores que influyen el clima organizacional de las instituciones es la personalidad de cada miembro, puede ser descrita como “la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.” (Robbins y Judge, 2009, p. 105). Es necesario que los gestores tengan presente que no todas las personas van a reaccionar igual ante una misma situación, todo depende de su personalidad, valores, metas, objetivos.

Al conocer el recurso humano con el que se cuenta, se puede practicar la fomentación de los valores necesarios para la organización, aplicando la diversidad

de personalidades de los trabajadores, sabiendo que los valores pueden variar de acuerdo de cada persona y en cada situación.

Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores. (Robbins y Judge, 2009, p. 116).

Los valores en las organizaciones presentan un papel fundamental en el comportamiento de esta, estos rigen el accionar de nuestros funcionarios, el administrador debe recordar que no todo es blanco o negro, existe una gama de matices grises a la toma de decisiones, no siempre se van a tomar buenas o malas decisiones, solo es un camino diferente ante las adversidades de la institución.

Sin embargo, al momento de relacionar la institución con las personas es necesario mencionar los valores tanto de la institución como los individuales de todo el personal, identificando las características correspondientes, en las personas se puede ejemplificar con el respeto o lealtad que se puede sentir entre sus compañeros y para la organización, también, viene a caracterizar todo el entorno.

Continuando con esas ideas, Tito y Arauz (2015) plantean este concepto como la sensación de compartir objetivos personales y organizacionales. Es la satisfacción manifiesta cuando existe identificación y compromiso con una organización o institución y de la misma manera con los objetivos, tanto individuales como los de la institución. Es decir que el hecho de aceptar laborar para una institución implica el entendimiento y el conocimiento de los principales motivos, metas que mueven a esa institución, objetivos por los cuales se trabajan con orgullo, liderazgo, entrega, reconocimiento y valentía que se siente al trabajar en esa institución.

Por lo tanto, el sentido de pertenencia lo vienen a sentir aquellas personas que conoce, identifica y sobre todo se acepta con todos los demás. Entendiendo que son diferentes y aun así están trabajando en un mismo entorno laboral y se siente un gusto por formar parte de un equipo de trabajo. Además, de querer y aceptar las

diferencias entre todo el personal, se toma en cuenta el deseo por realizar las tareas, cumpliendo y dando un mejor esfuerzo para no dañar o alterar el equipo de trabajo, siempre mantener el grupo en buen estado.

La persona que trabaja en la institución manifiesta ese sentido de identidad y confianza en la organización, sentirse a gusto con el tipo de dirección y orientación que se realiza, complementando las creencias y valores a partir de las experiencias vividas. (López, 2017). Para sentir que se forma parte de una organización, es importante el desarrollo de valores como el respeto, lealtad, solidaridad para hacer sentir a toda la población laboral que forman parte un grupo de trabajo en el que se esfuerzan por alcanzar objetivos institucionales reflejando un contexto.

De tal manera, una persona trabajadora que se sienta parte de la organización brinda un equilibrio en la forma de actuar en el trabajo, al momento de relacionarse, unirse en grupo para cumplir o ayudar a otros compañeros ya que, se le toma en cuenta para la participación en las decisiones. Cuesta (2003, como se citó en López, 2017) señala que “el sentido de pertenencia a la vez que éste se fundamenta en una base puramente humana que supera lo económico y encierra lo individual, cultural, social y afectivo, siendo capaz de satisfacer todo tipo de necesidades”. (p. 15).

El sentido de pertenencia no se relaciona con el factor económico, consiste en cómo se siente el personal dentro de su entorno de trabajo, encerrando lo individual como equipos de trabajo y el área cultural, social de cada integrante. Es lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse”. (Builes et, 2004 citado por López, 2017).

Cuando la persona encargada de un centro educativo tiene claro que su trabajo está rodeado por personas que poseen características, pensamientos, habilidades diferentes y que es necesario desarrollar aquel sentido de pertenencia para que exista mayor involucramiento profesional y mayor participación en las sesiones, reuniones. Entendiendo que el factor económico no es un tema de discusión sino de sentirse parte de una organización que puede desarrollar diversas actividades y

tareas, en el cual existe un equipo de trabajo que se involucra y se interesa por ayudar en la ejecución.

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. (Forero et. 2008. p.35). Cuando aquella persona encargada del centro educativo está consciente de que tiene un equipo de trabajo y se ocupa en generar confianza laboral y en hacer que las personas sientan que es un individuo diferente a todos los demás, pero con la capacidad de ayudar a cumplir los objetivos de la institución, además, de que se sienta importante y logre desarrollar un sentido de pertenencia hacia aquella institución en la cual va a trabajar muchas horas durante el día.

En muchas ocasiones, este sentimiento de pertenencia se vuelve significativo y se vuelve parte de la vida emocional de la persona, donde se desarrolla el sentimiento de identificación a tal punto que cuando la persona no se encuentre laborando en ese centro educativo, aquel equipo de trabajo se vuelve en recuerdo, experiencias que puede recordar con sentimiento y aquel funcionario o funcionaria puede marcar de igual forma al centro educativo y su comunidad, haciendo notar su ausencia en aquel centro educativo.

### **3.9 Relaciones interpersonales**

De acuerdo con lo mencionado por el filósofo Aristóteles y como bien se ha analizado en diferentes investigaciones, los seres humanos son seres sociales, adaptados a crecer y desarrollarse de manera conjunta, pero de forma individualizada. Esto se basa en un tema muy específico que es la personalidad de cada individuo, permitiendo la generalización de los factores por lo cual se da todo el desarrollo a lo largo de la vida y es gracias a la forma de cada individuo adaptarse y avanzar lo que permite visualizar las diferentes percepciones, un ejemplo que explica

esto es lo que ocurre en el ámbito educativo durante el proceso de educación primaria y secundaria.

El proceso generalizado que se desarrolló de manera individualizada permitiendo el alcance de metas de una manera conjunta, pero de formas diferentes, facilitándole al estudiante adaptarse a su entorno. Por ende, a la hora de analizar un proceso en donde el ser humano es la herramienta y enfoque principal se debe observar los aspectos que dan pie o facilitan diferentes aspectos.

Tomando en cuenta lo anterior, para poder definir los aspectos que facilitan un clima organizacional que permita un alcance de metas, se debe analizar la existencia de una conexión entre relaciones interpersonales y el adecuado clima organizacional, debido a que es de gran importancia tomar en cuenta cómo estos procesos se llevan a cabo. Para que el individuo logre alcanzar un desarrollo ecuánime con su entorno requiere implementar diferentes acciones que se lo permitirán y esto es gracias a esa relación entre iguales.

Abraham Maslow en sus estudios logra definir cinco grandes bloques de necesidades primordiales que deben ser satisfechas y él las menciona “las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad reaseguramiento, la necesidad de amor pertenencia, la necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo” (Maslow, 1991, p 38). Estas necesidades abarcan los siguientes aspectos:

**Necesidades fisiológicas:** Que son aquellas necesidades como él las explica casi inherentes en el ser humano como lo es la alimentación, la reproducción, el abrigo, el deseo sexual, el descanso y el sueño entre otros aspectos meramente de supervivencia.

**Necesidades de seguridad:** Esta se enfoque en esa necesidad de protección del peligro de ponerse a salvo y sobrevivir en la naturaleza o en el día a día.

**Necesidades de amor, pertenencia y estima:** Es en esta necesidad donde hace referencia a la aplicación de las relaciones humanas para satisfacer esta necesidad ya que va de la mano con el desarrollo dentro de la sociedad, la facilidad de dar y recibir cariño.

Necesidades de autorrealización: En esta necesidad se abarca el desarrollo cognitivo y la capacidad de desarrollar.

Maslow, (1991, como se citó en Castro, 2018), también expuso estas necesidades explicando las desde la alimentación, que como también lo menciona el autor es primordial ya que si no está presente las demás no encontrarán la manera de ser resuelta, hasta la necesidad de alcanzar el éxito ante la sociedad y tener una relación interpersonal, esta necesidad él la categoriza como la necesidad de estima.

Tomando en cuenta lo antes mencionado sobre las necesidades de estima en realidad qué son las relaciones interpersonales, Espinoza (2010, como se citó en Valdez, 2018). Explica que las relaciones humanas “son el intercambio de información, sentimientos y percepción de conductas y actitudes, trato entre los individuos” (p. 21). Este intercambio va a permitir el desarrollo de una sana convivencia, pero también vincula directamente el roce que pueda tener el ser humano con su entorno, permitiéndole tener este intercambio entre individuos que va a beneficiar o afectar la colectividad.

Por lo anterior se entiende que las relaciones interpersonales satisfactorias dependen de los interlocutores si están psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación” (García, s.f.). Por ende, una relación interpersonal estable o como lo denomina la autora, satisfactoria dependerá de ese intercambio o roce de cada individuo permitiendo la construcción de un ambiente adecuado.

Para fortalecer la visualización de la importancia que tiene las relaciones humanas en las organizaciones Clemente (2015, como se citó en Ochoa, 2020) “las relaciones interpersonales son un conjunto de herramientas que inducidas eficientemente ayudan a sostener un clima estable” (p.62). se evidencia la importancia que tiene el intercambio de relaciones en los diferentes climas y espacios organizacionales.

Además, el intercambio de información antes definido como relación interpersonal entre iguales, puede favorecer una organización, así como lo menciona Malvas y Arce (2014), “cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la

forma cómo se relaciona con los demás” (p.44). Por ende, en las organizaciones donde el trabajo en equipo y el recurso humano es tan necesario como lo son en los centros educativos ese ambiente sano y estable permitirá un mayor desempeño.

Las organizaciones enfocadas en el trabajo con la sociedad tienen un impacto increíble si dentro de esta sus colaboradores están enfocados en dar lo mejor y es ahí donde vuelve a caer el peso sobre esas relaciones sanas que permiten la cohesión y unificación de fuerzas para alcanzar los objetivos y como lo menciona Ramírez (2019):

Las relaciones que generan las personas dentro de su trabajo ayudan a propiciar un ambiente favorable para ellas. Es decir, en la medida que se construyen relaciones laborales sanas, el trabajo diario se vuelve menos estresante, más cooperativo y, por ende, más productivo.

El manejo de relaciones interpersonales sanas dentro de la organización permitirá que el trabajo sea más factible de sobre llevar debido a que no se cargara con pesos extra haciendo referencia a esas relaciones entre colegas que muchas veces no facilitan el trabajo por cierta negatividad existente.

Las relaciones interpersonales se dan por medio de la comunicación que es la herramienta que permite la interpretación de nuestros pensamientos y como lo menciona Agüero (2020, citando a Ochoa, 2018), “la relación interpersonal se da por un proceso de conmutación de información, ideas y sentimientos entre varias personas por medio de una adecuada comunicación y aplicación de métodos verbales o no verbales” (p. 7). Permittiendo analizar las diferentes formas que existen, de percibir este intercambio de información que se da por medio de las relaciones humanas.

Entendiendo que las relaciones interpersonales tienen un medio que las permiten pero también es necesario analizar que existen diferentes factores que facilitaran la interpretación de los accionares para crear una sana convivencia y eso dependerá de la personalidad o modelos de visión por ende. García y Chirinos (2020). Definen cinco factores que se agrupan de la siguiente manera: simpatía, conciencia, apertura

a las experiencias, estabilidad emocional, extroversión. Estos factores permiten una visualización clara de los accionares por ende el intercambio es más claro.

Además, Zupiria (2002, como se citó en García et al, 2020) mencionan que existen tres tipos de relaciones interpersonales las cuales las divide en:

- Relaciones íntimas superficiales
- Relaciones personales / sociales
- Relación amorosa

Estos tres tipos de relaciones permiten identificar en cual esta las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

También es importante definir los estilos en los que se pueden dan las relaciones interpersonales ya que esto permite tener un marco visual más claro García y Chirinos los definen mencionando que unos pueden ser más saludables que otros:

- Estilo agresivo.
- Estilo manipulador.
- Estilo pasivo.
- Estilo asertivo.

Además, es importante resaltar que existen cuatro dimensiones que se deben considerar a la hora de hablar de relaciones interpersonales las cuales las expone Valdez, 2019 citado por Ochoa (2020), “el manejo de la comunicación, ambiente de colaboración, actitudes socioafectivas y resolución de conflictos” (p.5). Explicando además que el manejo de la comunicación es aquella fluidez que se de en una misma línea con el objetivo de permitir un intercambio de información dando pie a las relaciones interpersonales sanas, el ambiente de colaboración se enfoca en los aspectos que se desarrollan dentro de la organización que permiten una fluidez por medio de la comunicación sana o tensan las situaciones interrumpiendo el proceso de intercambio. Las actitudes socio-afectivas son aquellas actitudes que se desarrollan por medio del contacto y se producen por medio de la confianza que van teniendo los integrantes del equipo. Por último, está la resolución de conflictos que es la capacidad de resolver las diferente que se crean por medio del roce este accionar facilita una sana convivencia.

Entendiendo estos aspectos antes mencionados también es necesario definir cuáles son los indicadores que ayudan a definir las relaciones interpersonales García y Chirinos los definen de la siguiente manera:

- Auto control
- Empatía
- Tolerancia
- Trabajo en equipo

### **3.10 Trabajo colaborativo**

Dentro de las organizaciones, el trabajo individual no es lo más importante ya que si bien es cierto, si no se hace con excelencia, no se alcanza el objetivo, pero el trabajo individual no permitirá siempre el alcance que se logra por medio del trabajo en conjunto. Pero en sí como se puede definir el trabajo en equipo, Robbins y Judge (2009) mencionan que “es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.” (p.323).

Cruz (2019). Menciona que el trabajo colaborativo es: “cuando un grupo de personas aporta opiniones e instrucciones para alcanzar una meta”. Concordando en las dos opiniones que el trabajo colaborativo es aquel que permite la cohesión de pensamiento y acciones que agilicen o faciliten el cumplimiento de objetivos en común.

De esta manera se brinda una visualización clara de los objetivos que tiene un grupo y un equipo, exponiendo que un equipo busca el cumplimiento de un objetivo en conjunto en cambio el grupo realiza acciones individuales para alcanzar los objetivos.

De acuerdo a lo anterior, el trabajo grupal permite el desarrollo de una buena comunicación, el desarrollo de acciones conjuntas que faciliten el encuentro de diferentes pensamientos y el acompañamiento en debilidades permitiendo al grupo alcanzar sus metas, pero también puede generar una mala comunicación, inequidad de participación ya que las asignaciones no siempre son distribuidas de manera

equitativa, recargándose a algunos miembros del equipo y provocando insatisfacción, pérdida de interés de pertenencia y motivación.

Para hablar de trabajo en equipo se debe definir algunos aspectos en el momento de la creación de un grupo como lo menciona Jabif (2008), es importante estructurar los siguientes aspectos: Los principios que guiarán sus acciones, las formas de coordinación y organización de las personas. (p.51), estos aspectos permiten una fluidez dentro de la organización debido a que hay un marco filosófico de lo que se debe hacer y cómo se debe, para poder trabajar con personas que persiguen un mismo objetivo organizacionales, se deben practicar todos los valores institucionales, principios, con el fin de orientar el trabajo colaborativo, brindando identidad y sentido de pertenencia.

En el momento de trabajar en conjunto es posible que se desarrollen ciertas fases durante el proceso por ejemplo la adaptación, que se le puede llamar sentido de pertenencia. Es importante tomar en cuenta que un equipo de persona, se hace, se construye con ayuda de un líder o un coordinador con el fin de alcanzar los objetivos institucionales..

Es muy difícil que, desde un inicio, un grupo de personas puedan trabajar sin dificultad, es en este momento cuando se debe dar un espacio para reconocer las importancia y refresca las metas, Trabajar en conjunto con otras personas implica que la comparación o intercambio de ideas sea unas de las actividades recurrentes y como lo menciona Jabit (2008) “Entendiendo que un equipo de trabajo está signado por la colaboración y el debate, por la compartimentación de las percepciones y la confrontación de ideas en aras de la consecución de determinados objetivos, esta modalidad de trabajo requiere esfuerzos sistemáticos y permanentes que le otorguen continuidad a los procesos.” (p51) Este proceso recurren enrique el accionar y con un manejo adecuado fortaleza el accionar porque aunque no van a ser copias iguales trabajando juntas si no individuos correlacionándose para alcanzar un objetivo en común.

Tomando en cuenta este gran concepto es importante recordar como menciona Chiavenato (2009), “no basta con crear y desarrollar equipos; también es necesario

hacer que alcancen un desempeño excelente” pero cuál debe de ser ese desempeño que se requiere, de qué manera no solamente se alcanza los objetivos si no que se forman relaciones colaborativas que faciliten la comunicación y acciones que favorezcan este proceso de desarrollo. Por ende es importante no solo enfocar el trabajo colaborativo como la formación de equipos de trabajo como meta única si no que estos desarrollen el potencial máximo y que el alcance de metas en conjunto se realice de manera ecuánime e idónea alcanzado de esta manera un desempeño excelente.

## **Capítulo IV**

### **Marco Metodológico**

En este capítulo se define el diseño metodológico que conduce el desarrollo del presente estudio, acerca del análisis del proceso de gestión para el establecimiento de un clima organizacional que permita el logro de los objetivos organizacionales en el Escuela Sinaí.

A continuación, se presenta el enfoque, tipo de investigación, matrices para la operacionalización de los objetivos, los instrumentos, procedimientos para su validación, el proceso para la recolección, análisis de los datos, los alcances y limitaciones en el desarrollo de esta investigación.

#### **4.1 Enfoque y tipo de investigación**

El presente estudio fue abordado desde un enfoque cualitativo, se pretende realizar un proceso reiterativo dentro del ambiente en el que se ubica el problema de investigación con la intención de poder recolectar y analizar la información. Consiste en analizar el clima organizacional, así como el proceso de comprender sus fenómenos con el apoyo de los participantes dentro de la organización, trabajando en un mismo contexto.

Es decir, el clima organizacional de la institución se estudia bajo el enfoque cualitativo porque su propósito es explorar las experiencias vividas de los participantes, continuando con el análisis de la variedad de percepciones que se pueden obtener como resultado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Además, es posible realizar modificaciones conforme va avanzando el estudio, se considera un proceso flexible y abierto centrado en el entendimiento del fenómeno.

#### **4.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es una ruta que se encarga de guiar el proceso, mediante el debido abordaje seleccionado. Este estudio desarrolla un diseño fenomenológico, por ende, se pretende examinar el fenómeno que perciben los participantes. Con

ayuda de este diseño es posible responder a las preguntas que orientan el estudio, interrogantes que responden a características, factores, percepciones sobre el principal problema de investigación.

Por esta razón, se procura examinar y describir las experiencias del personal docente y administrativo de la Escuela Sinaí, lo cual permite realizar el análisis del clima organizacional en relación con los principales elementos de comunicación, liderazgo, motivación, estrés y más factores que lo constituyen.

La realidad que viven los participantes de la Escuela Sinaí y la forma en la que influyen los elementos del clima organizacional permiten la obtención de resultados con relación a los aspectos trabajados durante el curso lectivo 2022, no obstante, la experiencia puede variar de un año a otro, lo cual, es entendible y se puede describir en el análisis de la situación.

Es decir, Hernández et al (2014), consideran que el diseño fenomenológico se fundamenta en las siguientes premisas:

- Este diseño brinda el espacio, la oportunidad de observar y escuchar las percepciones, testimonios, sentimientos, opiniones; es un diseño veraz y adaptable, conforme los estudios avanzan se puede ir modificando, alterando las preguntas, resultados, conceptos. Asimismo, permite desarrollar niveles de confianza con los participantes a tal punto de la interpretación, se procura describir el fenómeno de una manera general tomando en cuenta que se está trabajando dentro de un contexto con diversas variables que durante el transcurso se dan cambios, alteraciones y demás implicaciones.
- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente. Esta premisa se logró mediante la observación y creación de un instrumento tipo cuestionario, que se les aplicó a los sujetos de la investigación.
- Se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.

- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias). (Pp. 493-494).

Durante la investigación se logró adentrarse al objeto de estudio mediante la observación del contexto dentro del centro educativo y el contacto con cada uno de quienes la constituyen, en un momento específico de tiempo durante varias visitas. Además se consultó material bibliográfico, se aplicaron diferentes técnicas para conocer más sobre el objeto de estudio, lo que permitió cumplir con las premisas del diseño fenomenológico.

### **4.3 Sujetos y fuentes de información**

Los sujetos que participaron en la suministración de los datos corresponden a la institución educativa Escuela Sinaí en San Isidro del General Pérez Zeledón. Los sujetos en análisis son treinta y tres docentes, diez del personal administrativo y la gestora administrativa.

Como parte de las fuentes de información secundarias se pretende estudiar el plan institucional, con el fin de observar si desde la planeación se toman en cuenta elementos como la comunicación, liderazgo, motivación, desarrollando actividades que mejoren el clima organizacional.

#### **4.3.1 Muestra**

La muestra de casos tipo, es la que se utiliza para explorar, en los trabajos cualitativos, con este tipo de muestra se evidencia que lo más importante no es la cantidad de estudios que se realicen, sino, la calidad en los resultados que se obtienen. En este caso se pretende estudiar factores relacionados al clima organizacional y es necesario analizar como el personal docente y administrativo analizan estos fenómenos y las experiencias.

Para la investigación de la escuela Sinaí, el trabajo se realiza con el apoyo de seis participantes, siendo cuatro docentes, un conserje y la gestora. No se realiza ningún

tipo de criterio de exclusión, el principal requisito para participar es formar parte del equipo de docentes y administrativos, de dicha escuela.

#### **4.4 Instrumento o técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de la información del estudio se realizó una entrevista dirigida al personal docente y administrativo de la Escuela Sinaí.

Hernández *et al* (2014), definen esta estrategia como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (p.403).

Finalmente, la investigación pretende recolectar la información detallada sobre el clima organizacional, a través de sesiones de profundidad, que faciliten la obtención de resultados pertinentes para el tema. Es sumamente importante que el entrevistador hable de manera clara, asegurando que las otras personas están comprendiendo la pregunta y viceversa, el entrevistado debe asegurarse de contestar de acuerdo con la interrogante, escuchando con atención.

Un aspecto importante que se lleva a cabo con estas técnicas es la fluidez con la que se realiza, la entrevista se ejecuta en forma de diálogo, donde las preguntas fluyen en diversas áreas. Permitiendo realizar un marco visual y contextual de las opiniones individuales y colectivas.

#### **4.5 Procedimiento para la recolección y análisis de la información**

##### **4.5.1 Planteamiento del problema**

La investigación da inicio cuando se muestra interés en una temática y se plantea una problemática, la cual, es necesario establecer un propósito central, teniendo la idea principal se va a poder continuar con el establecimiento de los objetivos, además, de desarrollar una explicación sobre la importancia del problema y explorar

las deficiencias, definiendo el ambiente o el contexto en él se desarrolla la investigación.

Es importante definir quienes realizan la investigación, definir los participantes, cuando se establece la muestra, también, se establecen las variables y se les define.

Otro aspecto que se toma en cuenta es el contexto en el que se desarrolla y desenvuelven los participantes, considerando la facilidad, accesibilidad y el apoyo que se puede obtener durante el desarrollo de la investigación.

#### **4.5.2 Revisión de literatura**

La literatura y toda la teoría que se encuentre relacionado al tema permite una guía que enriquece la investigación, permitiendo un breve análisis sobre problemáticas relacionadas, conociendo diferentes formas de resolver el tema permitiendo una visión general sobre una problemática similar.

#### **4.5.3 Surgimiento de la hipótesis e inmersión en el campo**

La hipótesis es un procedimiento que se puede realizar antes de iniciar la investigación o durante, mientras se introduce en el contexto de la investigación y conforme van avanzando. No siempre se mantiene la hipótesis inicial, puede ir cambiando conforme va progresando la investigación.

La inmersión en el campo se da desde que se elige la institución, el contexto que se elige para la investigación, desde los inicios se tiene que observar todos los elementos que se van a evaluar para que no se den situaciones que pueden interrumpir el proceso. Es importante que se debe tomar la iniciativa de hablar con la directora de la escuela en la que se va a desarrollar el trabajo.

Hernández et al (2014) menciona que:

- Observar lo que ocurre en el ambiente (desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante). Aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o interrupción de actividades de las personas. Tal observación es holística o integral y toma en cuenta el contexto social. El investigador entiende a los

participantes, no únicamente registra “hechos” (Williams, Unrau y Grinnell, 2005).

- Comenzar a adquirir el punto de vista “interno” de los participantes respecto de cuestiones que se vinculan con el planteamiento del problema. Después podrá tenerse una perspectiva más analítica o de un observador externo.
- Recabar datos sobre los conceptos, lenguaje y maneras de expresión, historias y relaciones de los participantes.
- Detectar procesos sociales fundamentales en el ambiente y determinar cómo operan.

Tomar notas y empezar a generar datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros, diagramas y fotografías, así como recabar objetos y artefactos.

- Elaborar las primeras descripciones del ambiente (poco más adelante se retomará este punto).
- Reflexionar sobre el propio papel, las alteraciones que provoca nuestra presencia y las vivencias, que también son una fuente de datos. (p.368).

## **4.6 Alcances y limitaciones**

**4.6.1 Alcances:** Determinar cuáles factores influyen en el clima organizacional, conocer las estrategias aplicadas, identificar los hábitos de comunicación entre el personal docente y administrativo, registrar como el gestor toma decisiones para el bienestar común, enterarse de las experiencias del personal con referencia al clima organizacional del Escuela Sinaí.

**4.6.2 Limitaciones:** Las limitaciones que se presentan al realizar la investigación es la falta de acceso al centro educativo, por las condiciones de precaución que realizan en la institución para minimizar el contagio del virus del COVID-19; una de las limitantes que se presentó, fue el cambio del gestor administrativo del centro de investigación, presentando a las investigadoras un retroceso ya que se vuelve a la etapa de comunicación y solicitud de permiso de los sujetos de estudio con la nueva gestora administrativa, lo cual genera conflictos, ya que no brinda acceso a todo el

personal docente y administrativo para realizar las entrevistas; además la información suministrada por las fuentes primarias pudo ser sesgada y subjetiva, ya que el total de los sujetos no fueron elegidos de manera aleatoria, sino, que fueron suministrados con nombres y apellidos a quienes se le debía aplicar el instrumento; la información bibliográfica que existe la mayoría es internacional o de organizaciones ajenas al sistema educativo.

## 4.7 Matriz de operacionalización

**Objetivo General:** Analizar los factores que influyen en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
<p>Describir el tipo de liderazgo utilizado en Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón, señalando su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Tipos de liderazgo</p>	<p>Robbins y Judge (2009), "se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas." (p.385).</p>	<p>Se refiere a las aptitudes para influir en un grupo para alcanzar las metas</p>	<p>Aptitudes para influir en un grupo para alcanzar las metas.</p>
<p>Describir las estrategias utilizadas en</p>	<p>Estrategias de motivación</p>	<p>Molocho (2010), menciona que</p>	<p>Se refiere a un conjunto de acciones que</p>	<p>Acciones de estímulo para el</p>

<p>la motivación de personal de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón, para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional .</p>		<p>la motivación “es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”. (p. 24).</p>	<p>sirven de estímulos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>cumplimiento de los objetivos organizacionales</p>
<p>Describir el proceso de comunicación de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón y su influencia en el clima organizacional para el logro</p>	<p>Proceso comunicativo</p>	<p>Guzmán V (2012), ha definido la comunicación como “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el</p>	<p>Proceso comunicativo se refiere a las acciones verbales y no verbales que afectan negativa o positivamente en la transmisión de ideas,</p>	<p>Acciones verbales que afectan positivamente. Acciones verbales que afectan negativamente . Acciones no verbales que afectan</p>

<p>de los objetivos organizacionales.</p>		<p>lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje”.</p>	<p>pensamientos, tareas u otro tipo de información.</p>	<p>positivamente. Acciones no verbales que afectan negativamente .</p>
<p>Describir el proceso de resolución de conflictos dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón y su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Proceso de resolución de conflictos</p>	<p>Según Baron, es un proceso de etapas que brindan solución al inconveniente encontrado que no permite el cumplimiento de las metas institucionales, comprendiendo las diferencias entre las partes.</p>	<p>En cuanto a la resolución de conflictos se entiende cómo todas aquellas acciones que se utilizan para solventar las diferencias institucionales o personales.</p>	<p>Acciones para solventar las diferencias laborales Acciones para solventar las diferencias personales.</p>

<p>Describir el proceso de la toma de decisiones dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón y su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Proceso de tomas de decisiones</p>	<p>De acuerdo con Chiavenato (2009) la toma de decisiones es un proceso complejo que identifica y define la situación, diagnostica las causas, identifica los objetivos, transforma y evalúa la aplicación de la decisión establecida.</p>	<p>Se refiere al proceso que implica una serie de acciones que consisten en el análisis y estudio de una situación para tomar una decisión.</p>	<p>Cuáles son las acciones que se analizan para la toma de decisiones.</p>
<p>Describir el sentido de pertenencia del personal docente y administrativo de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de</p>	<p>Sentido de pertenencia del personal</p>	<p>Forero et al (2008), describe el sentido de pertenencia cómo como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de</p>	<p>El sentido de pertenencia se refiere a la aptitud de integración entre el centro educativo y el grupo de trabajo.</p>	<p>Integración entre el centro educativo y el grupo de trabajo.</p>

<p>Pérez Zeledón para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional .</p>		<p>un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.</p>		
<p>Describir cómo influye en el personal docente y administrativo las relaciones interpersonales dentro de la Escuela Sinaí,</p>	<p>Influencia de las relaciones interpersonales</p>	<p>Ochoa (citando a Agüero, 2018) menciona que “la relación interpersonal se da por un proceso de conmutación</p>	<p>Las relaciones interpersonales es un proceso en el que existe interacción entre el equipo de trabajo, la forma de</p>	<p>Como es la interacción entre el equipo de trabajo. Cuales es la forma de intercambiar de pensamientos</p>

<p>circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón para el logro de los objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional .</p>		<p>de información, ideas y sentimientos entre varias personas por medio de una adecuada comunicación y aplicación de métodos verbales o no verbales” (p.7).</p>	<p>intercambiar pensamientos, ideas que le permiten convivir dentro de una organización.</p>	<p>e ideas.</p>
<p>Describir cómo influye en el personal docente y administrativo el trabajo colaborativo dentro de la Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón para el logro de los</p>	<p>Influencia del trabajo colaborativo</p>	<p>Se puede definir el trabajo colaborativo, Robbins y Judge (2009) mencionan que “es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada</p>	<p>Se entiende cómo la división de tareas entre el equipo de trabajo para lograr en conjunto el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>División de tareas entre el equipo de trabajo para lograr en conjunto el cumplimiento de objetivos.</p>

<p>objetivos organizacionales y su influencia en el clima organizacional.</p>		<p>uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad." (p.323)</p>		
---	--	---	--	--

#### **4.8 Consideraciones éticas**

Para la presente investigación, que tiene como objetivo, ampliar el conocimiento que existe acerca del clima organizacional y cómo este afecta en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se llevará la metodología con seriedad, cómo corresponde, para que los participantes de la investigación no corran ningún riesgo en su integridad física y moral.

En la investigación se contará con la participación de docentes y administrativos, al momento de la selección de la población se realiza de manera equitativa y sin prejuicios personales ni preferencia alguna; que de manera voluntaria se le aplicaran los instrumentos que sean brindados. Toda información recopilada será tratada en confidencialidad, sin exponer a ningún participante, igualmente, respetando sus respuestas y su integridad cómo persona.

## **Capítulo V**

### **Análisis de la información**

#### **5.1 Presentación**

El presente capítulo incluye los principales hallazgos del estudio sobre factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela Sinaí ubicada en el Barrio Sinaí de San Isidro del General, que pertenece a la Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón, Circuito 10. El procesamiento de sistematización y el análisis de la información es una etapa fundamental de la investigación, ya que permite a las personas investigadoras analizar la información recolectada para dar respuesta a los objetivos planteados.

El estudio fue llevado a cabo con una metodología cualitativa donde se utilizó la técnica como es la entrevista semi-estructurada. El propósito fue analizar los factores que influyen en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales. La información de los hallazgos, así como el análisis se desarrolla siguiendo las categorías de estudio que se definieron en la malla operacional según los objetivos de investigación. Las categorías analizadas son las siguientes:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales
- Trabajo colaborativo

En el primer apartado de este capítulo se realizó una recopilación de información general de los participantes: años de experiencia, grupo profesional y grado académico. Con el fin de entender las diferentes perspectivas de cada miembro de estudio y poder orientar al lector en este trabajo de investigación.

En la segunda parte del análisis se inicia con el factor de liderazgo, con los aportes brindados por la población participante en este estudio y la recopilación

bibliográfica estudiada, se realiza una triangulación con las aptitudes que posee la gestora educativa de la Escuela Sinaí. Al describir las aptitudes del gestor educativo será de gran ayuda para señalar su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

En la tercera parte del análisis se continúa con el factor de motivación, con los aportes brindados por la población participante en este estudio y la recopilación bibliográfica, se realiza una triangulación con las estrategias que ejecuta la gestora educativa de la Escuela Sinaí. Al describir las estrategias utilizadas en la motivación del personal se podrá analizar su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

En la cuarta parte del análisis se estudia el factor de comunicación, con los aportes brindados por la población participante y la teoría recopilada, se realiza una triangulación del proceso comunicativo de la gestora educativa de dicha institución ya nombrada. Al describir este proceso comunicativo se podrá analizar su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

En cuanto a la quinta parte del análisis se visualiza el factor de resolución de conflictos, triangulando la información de acuerdo con la posición de los participantes y contrastándola con la teoría. Al describir el proceso de resolución de conflictos será de gran ayuda para tener una visión clara de su influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

Pasando a la sexta parte del análisis se visualiza el factor de toma de decisiones, triangulando la información de acuerdo con la posición de los participantes y contrastándola con la teoría. Al describir el proceso de toma de decisiones, esto enmarca la influencia que puede tener en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

En la séptima parte del análisis se visualiza el factor de sentido de pertenencia, triangulando la información de acuerdo con la posición de los participantes y contrastándola con la teoría. Al describir el sentido de pertenencia que posee el personal docente y administrativo, ayuda a enmarcar la influencia que puede tener en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

Continuando con la octava parte del análisis se visualiza el factor de las relaciones interpersonales, con los aportes brindados por la población participante en este estudio y la recopilación bibliográfica estudiada, se realiza una triangulación con las interacciones e intercambios de ideas y pensamientos con el equipo de trabajo. De esta forma se podrá estudiar la influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

Finalmente, en la novena parte del análisis se visualiza el factor de trabajo colaborativo, triangulando la información de acuerdo con la posición de los participantes y contrastándola con la teoría. Al describir el proceso de división de tareas entre el equipo de trabajo brindará una idea sobre la influencia en el clima organizacional para el logro de los objetivos.

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

La institución donde se desarrolló el trabajo de investigación es la Escuela Sinaí, dentro de los participantes del estudio con respecto al área administrativa se encuentra: la gestora educativa, un conserje; en el área académica: cuatro docentes.

La directora de la escuela cuenta con la experiencia dentro del Ministerio de Educación Pública con dieciséis años, de los cuales nueve años como docente y siete años como directora. Dentro de esta escuela la gestión administrativa ha sido durante el año lectivo 2022. Posee un grado académico de Máster en Educación Administrativa.

Con lo que corresponde a los docentes de grado que se entrevistaron, poseen un grado académico de Licenciatura y un grupo profesional de PT6. Entre los participantes encontramos un docente de inglés y tres de educación general básica. Poseen un rango de experiencia en docencia entre los siete a los veintidós años. En cuanto al conserje, su grado académico actual es de Bachiller en educación media (actualmente estudia Educación primaria), y cuenta con diez años de experiencia en la institución.

### 5.3 Tipo de liderazgo

A continuación, se hace referencia al tipo de liderazgo de la gestora educativa de la escuela, en percepción del personal docente, del conserje y la directora, con referencia a las actitudes que permiten un desarrollo del liderazgo educativo dentro de la institución y cómo influye en el clima organizacional con el fin de cumplir los objetivos, metas y el marco filosófico organizacional.

**Tabla 1**

Aptitudes del liderazgo que posee de la gestora educativa de acuerdo con los docentes, al conserje y la gestora educativa.

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● No hay punto de comparación, por el tiempo que tiene en la escuela.</li> <li>● No saber cómo decir las opiniones por temor a como vaya a actuar la directora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por el poco tiempo puedo indicar que las acciones utilizadas me parecen adecuadas y propicias para el equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escucha, motiva.</li> <li>● Utiliza la mediación.</li> <li>● Toma en cuenta las opiniones de los demás.</li> <li>● Toma decisiones en beneficio colectivo y no individual.</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Resguardo de integridad</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla número uno, se analizan las habilidades blandas que poseen los docentes, conserjes y gestora educativa. Las acciones de liderazgo que la gestora realiza se fundamentan en las habilidades blandas tales como: comunicación asertiva, mediación, motivación, beneficio colectivo, respeto, trabajo en equipo, entre otros; de acuerdo con la opinión de la directora.

Los docentes manifestaron que en el poco tiempo que ha estado la gestión a su cargo ha utilizado acciones que no siempre han sido del agrado de la mayoría del

personal, no obstante, tienen claro que es ella la que toma las decisiones competentes a la institución, por lo general la directora está buscando que el equipo de trabajo se sienta a gusto. De acuerdo con el conserje utiliza estrategias adecuadas referentes al liderazgo que benefician el clima organizacional permitiendo al equipo de trabajo sentirse a gusto dentro de la escuela.

El liderazgo se entiende como toda actitud y aptitud que posee un gestor con su equipo de trabajo y cómo influye de manera positiva o negativa teniendo una relación directa con el clima organizacional, así permitiendo el logro de objetivos y metas. Robbins y Judge (2009), “se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.” (p.385).

Es decir, el liderazgo es uno de los factores que incide mayormente en el clima organizacional dentro de la institución educativa, es por ello la importancia que el gestor realice un buen liderazgo que permita la apertura al diálogo, motive, escuche, tome decisiones en aras de la colectividad, guíe su equipo de trabajo y conozca claramente las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

En consideración con el criterio de la organización educativa, se menciona que en apariencia el liderazgo organizacional se enfoca, en una integración de grupo, delegar responsabilidades, colaboración, manejar adecuadamente la comunicación asertiva y poseer habilidades blandas, que usa a favor del bienestar institucional, que la gestora por su parte manifiesta poseer.

Se puede indicar de acuerdo con las opiniones de los sujetos de estudio el liderazgo utilizado en la escuela Sinaí, tiene las siguientes características: personal colaborador, enfocado en el logro de objetivos, metas; motivación constantemente para trabajar en grupo, es escuchado e invitado al diálogo a la hora que se deben tomar decisiones que van a repercutir con su quehacer diario.

#### **5.4 Estrategias de motivación**

Para lograr mantener el ritmo laboral que requiere una institución educativa es necesario que el gestor educativo, que se encuentre a cargo en ese momento, implemente una serie de acciones que logren motivar al personal que tiene a cargo, por lo que a continuación se presenta los comentarios brindados por los

entrevistados.

**Tabla 2**

Estrategias de motivación según los docentes, del conserje y de la gestora educativa.

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Felicitaciones de manera oral.</li><li>● Cambia ambientes en las reuniones.</li><li>● Habilita espacios de trabajo.</li><li>● En reuniones motiva y alienta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Agradece y felicita de manera oral.</li><li>● Mensajes de buenos días.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ser empática</li><li>● Brindar acompañamiento, no vigilancia.</li><li>● Ellos ya saben cuándo estoy molesta.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 2 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa. Es así como por parte de la gestora educativa se indica que las acciones que realiza para lograr generar estímulos en su personal para el cumplimiento de los objetivos, es ponerse de ejemplo ella, yendo a realizar la tarea, ya que ella no puede ser un jefe, sino también debe mostrar su parte humana; además de mostrar empatía con todo su personal, entendiendo que todos atraviesan situaciones distintas tanto laborales, personales y familiares. Parte de la motivación es que ellos se sientan cómodos y seguros del trabajo que están realizando, que se sientan acompañados y con confianza ante cualquier percance. La gestora durante la entrevista hace mención que el personal ya sabe cuándo ella está molesta por su tono de voz y sus gestos.

Desde la posición de los docentes, hacen mención que algunas de las acciones que realiza la gestora educativa es lograr de cambiar el ambiente durante las reuniones, además de que les brinda espacios para lograr realizar los trabajos

administrativos que requiere la profesión docente, por otra parte, mencionan que la directora logra motivar antes, durante y después de la realización de alguna actividad o evento lo hace de manera oral, felicitándolos por los esfuerzos realizados.

En cuanto al conserje, él hace mención que la gestora al finalizar la jornada o la semana le agradece por la función realizada, además de que diariamente les escribe un mensaje de buenos días.

Al visualizar y analizar las estrategias de motivación que se utiliza para incentivar al personal, se tomaron en cuenta las perspectivas de los docentes y administrativos de la institución. Cuando se habla de motivación, se logra describir según Chiavenato (2009), como la manera en que se influye en las demás personas, transmitiéndoles energía y dirigiéndolos de manera subjetiva hacia el cumplimiento de las metas.

Es así como Robbins (2004) y Molocho (2010) logran enlazar la idea de que la motivación va ligada a una serie de acciones para lograr estímulos, en las actitudes y el desempeño de las personas que se encuentran circundantes en el cumplimiento de los objetivos. Donde mayor sea la motivación, mayor va a ser el esfuerzo y la responsabilidad, por lo tanto, las tareas asignadas se van a realizar de la mejor manera.

Visualizando lo contestado por los participantes y lo descrito por los autores Chiavenato, Robbins y Molocho, se entiende que la directora implementa estrategias de motivación hacia el personal docente y administrativo para el logro de las metas de la institución, no obstante, aunque no de manera directa la actitud que presente la gestora influye en la motivación y el desempeño de los colaboradores de la escuela, por lo tanto la directora puede influir de varias maneras en la motivación tanto positiva o negativamente en los docentes y administrativos.

## **5.5 La comunicación asertiva**

La comunicación asertiva como influencia es el concepto que se analiza por medio de las cuatro interrogantes propuestas. Las cuales se enfocan en las acciones positivas que se realizan en el entorno de la comunicación asertiva, ampliando el marco visual, también se indaga sobre aquellas acciones negativas que se realiza en

este aspecto. Trabajos en donde la materia prima y lo que se desarrolla gira en una base humana requiere una relación comunicativa. En sí la comunicación la describe Chiavenato como el “elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas.” (Chiavenato, 2009, p.308). Este concepto de lo que es la comunicación muestra cómo se visualiza como herramienta que permite el trabajo.

**Tabla 3**

Opiniones presentes sobre la comunicación verbal

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posee personas de confianza con más experiencia de estar en la Escuela.</li> <li>● Realización de reuniones cortas.</li> <li>● Transparencia en las acciones que realiza dentro del centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una gestora directa.</li> <li>● Que permite la comunicación abierta y clara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espacios para comunicar.</li> <li>● Consideran a la directora como una persona directa.</li> <li>● La cual permite una comunicación abierta.</li> <li>● Considera que no hay negatividad en la comunicación.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 3 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa La gestora educativa abrió el espacio para explicar que la comunicación clara es de real importancia, ya que le permite el control de las situaciones dentro del centro educativo al igual que el sentido de seguridad de los docentes, con la labor realizada por ella. También mencionaba que la importancia de tener una visión amplia, de que, dentro de la escuela, el equipo de trabajo es como familia, permite fomentar la confianza y fortalecer la labor.

Con respecto a lo mencionado por los docentes y el conserje consideran que la

gestora es una persona directa haciendo referencia a la manera de comunicación; siempre analizaron las preguntas, dando respuestas con el fin de no verse afectados, por posibles represalias y siendo manifestado por los sujetos de estudio en repetidas ocasiones. También mencionan que brinda espacios para ser escuchados, que la comunicación es abierta y que hasta el momento no han logrado evidenciar alguna acción negativa respecto a la comunicación asertiva. Un aspecto que fue mencionado por una docente y que pudo ser evidenciado es que existe una apertura directa en la oficina de la gestora para que los docentes logren llegar con confianza y recibimiento.

Balarezo (2014) muestra un marco visual y necesario para el análisis de este cuestionamiento relacionando la comunicación interna como ese conjunto de acciones que se realizan para mantener a los integrantes del equipo informados y como él lo explica motivados e integrados. La comunicación es una herramienta que permite el mejoramiento del equipo de trabajo, reforzando constantemente las necesidades del grupo y dando oportunidades de mejora, es un medio de acción donde el personal entiende que es lo que debe realizar en beneficio de la colectividad.

Al analizar las acciones positivas que realiza la gestora a la hora de la comunicación asertiva menciona que es una persona de confianza para sus compañeros, aplica reuniones cortas que le permitan estar al tanto e informar sobre diferentes avances dentro de la Escuela, al igual que la transparencia en sus acciones. La gestora educativa también hace mención que, con respecto a las acciones negativas, ella se considera una persona gestual esto muchas veces permite que sea clara si existe alguna molestia, pero cuando realmente es algo que la incomode toma la decisión de callar para evitar herir o dañar.

La comunicación puede ser vista no solo por medio de las palabras que se expresen en ese proceso de emisor, mensaje y receptor, sino también, por los gestos o maneras de mover el cuerpo para expresar por medio de él. De la misma manera se analiza la comunicación no verbal presente en el centro educativo para visualizar de manera clara este aspecto a continuación se muestra la tabla N°4 con las

respuestas facilitadas.

**Tabla 4**  
Comunicación no verbal.

Gestora Educativa	Conserje	Docentes
<ul style="list-style-type: none"><li>• La gestora expresa que se considera una persona gestual y esto le permite expresar por medio de gestos o miradas lo que piensa según la situación presentada.</li><li>• Cuando no estoy enojada sonrío con el personal.</li><li>• Cuando estoy molesta no les sonrío, me quedo callada por varios días.</li><li>• Reconozco que la acción es mala.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por el poco tiempo que tiene la gestora en la escuela considera que las expresiones no verbales son fáciles de descifrar, pero no lo ve esto de manera negativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consideran a la directora como una persona muy expresiva a través de los gestos.</li><li>• Además, recalcan que utilizan gestos asertivos.</li><li>• Afirman que no se han evidenciado acciones no verbales negativas.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla N°4 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa La gestora educativa en este aspecto hizo referencia y recalcó que ella se considera una persona gestual que muchas veces una sonrisa o movimiento en su cara demuestra lo que ella está pensando en ese momento por ende mostraba con facilidad esa comunicación no verbal por medio de gestos, esto también le permitía el análisis de sus compañeros a la hora de

expresar por este medio también.

Los docentes y el conserje expresaron que la comunicación por medio de gestos en varios casos era débil ya que la expresión clara y firme permitían una comunicación verbal adecuada y la no verbal solo era un refuerzo, la existencia de mensajes o conversaciones claras permitían el análisis y entendimiento de las situaciones. También se mencionó la no existencia o visualización de comunicación no verbal negativa debido a la existencia de un canal claro de comunicación en las partes.

La comunicación asertiva también se apoya en la gesticulación del ser humano, propiciando ambientes agradables u hostiles, es claro que esta puede darse mediante diferentes manifestaciones, incluso involucrando aspectos subjetivos del emisor y receptor como lo menciona Guzmán V (2012), el ser humano expresa de maneras distintas pero enfoca la comunicación como ese espacio en donde se da el “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje”. El receptor y emisor tiene un esquema cerrado pero el mensaje puede tomar diferentes canales.

Chiavenato hace referencia a esa comunicación por medio de símbolos expresando “la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión.” (2009, p.308). Esa transmisión mostrará esa lectura, pero no solamente puede ser de manera verbal si no que existe símbolos o movimientos que muestran información explicando el concepto de comunicación no verbal.

Siendo analizadas las interrogantes sobre la comunicación asertiva se evidencia que existe un canal fuerte en el proceso de comunicación, pero el desarrollo o construcción prematura de esta base se puede ver afectada por el poco tiempo que tiene la gestora de laborar en el lugar, ya que la no existencia de aspectos negativos puede ser por la no visualización aún de estos aspectos.

Dentro de la Escuela se logra evidenciar el orden de jerarquía respetando la comunicación que dicta la directora, la apertura de espacios de diálogos

permanentemente, favoreciendo el proceso de comunicación mediante información clara y transparente brindada por la gestora educativa. Se evidenció temor por parte de los colaboradores a la hora de responder las preguntas donde consideraban que podían tener represalias por parte de la gestora.

#### **5.6 Resolución de conflictos.**

Otra parte necesaria en la labor del gestor educativo es poder resolver o solventar las diferencias laborales que se visualicen en la escuela del estudio, entre el personal que colabora para la misma; es por tal razón que se realiza la pregunta referente a la resolución de conflictos, que pueden existir en la escuela y los sujetos de estudio comentan algunas de las acciones que han logrado visualizar durante el tiempo que tiene la gestora laborando, incluso ella misma describe el proceso que realiza para solucionar las diferencias laborales, no obstante, nunca manifestaron si el proceso era apegado al Manual para la Prevención y atención de Conflictos en las Instituciones Educativas Públicas.

**Tabla 5**

Acciones para solventar las diferencias laborales, perspectivas de los docentes, del conserje y la gestora educativa

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escucha atentamente.</li><li>• Brinda espacios de diálogo.</li><li>• Sigue el debido proceso.</li><li>• Busca soluciones.</li><li>• No hace divisiones laborales marcadas.</li><li>• Como lo digo sin meterme en problemas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre lo habla primero.</li><li>• Por el poco tiempo que tiene en la escuela no sé cómo lo maneja ya que no lo he visto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre hablo con las partes, me gusta escucharlos.</li><li>• Si vienen enojados los padres me gusta atenderlos primero, porque en ocasiones vienen muy agresivos y no puedo permitir que me agredan a un docente.</li><li>• Un docente tranquilo, me atiende bien al niño.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 5 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa En respuesta de la gestora educativa de la institución, al momento de percibir conflictos laborales, ella procede a escuchar las partes involucradas, tomando una posición neutral, además de mantener la calma, ya que en los conflictos no siempre los involucrados están en calma o serenos al momento de comunicar sus inconformidades, en el momento de abarcar la situación realizo un acta con los acuerdos y compromisos de los involucrados.

Desde la perspectiva de los docentes, la directora mantiene un canal de comunicación abierta para darle solución a cada disconformidad que se presente,

ella siempre escucha y brinda espacios para comunicar sus molestias o informar algún inconveniente. Además, mencionan que procura siempre seguir el debido proceso para solventar los conflictos que surgen. También se hace mención que la gestora educativa, busca que no exista diferencias marcadas entre cada trabajador, todos son tratados con el mismo nivel de importancia en la escuela.

El conserje manifiesta que no ha visto y no ha tenido diferencias laborales en el poco tiempo que ha estado la directora, pero en las reuniones presenta algunos inconvenientes para dar solución en conjunto.

Ante el siguiente factor llamado resolución de conflictos, es donde la capacidad de mantener la calma, tener una comunicación asertiva y la opinión neutral de la persona gestora debe salir a flote. Para entender que es conflicto, Chiavenato (2009) brinda la idea de que el conflicto no es solo el desacuerdo entre las partes involucradas; sino que también se percibe como la manera de impedir el logro de los objetivos.

El Ministerio Educativo de Perú (2013), sugiere distintas maneras en tratar el conflicto o bien, buscar la manera de resolver las diferencias entre los involucrados. Al ser una institución educativa no solo son los docentes y administrativos, también se encuentra la comunidad educativa. Ya que cada parte involucrada en este proceso busca como resolver los conflictos que surgen en el momento.

Al observar las distintas respuestas facilitadas por los entrevistados, se evidencia que la gestora educativa de la Escuela Sinaí mantiene una comunicación abierta, al momento de comunicar alguna disconformidad, no necesariamente los conflictos son del personal de la institución, sino también del resto de la comunidad educativa, manteniendo un rol neutro y dando paso a tomar acuerdos por medio de la negociación.

Los conflictos no solo se aprecian de manera laboral, sino, del mismo modo personales; siendo la función de la gestora educativa de buscar la manera de solucionarlos y no ver afectado el clima organizacional a causa de diferencias entre el personal de la escuela.

**Tabla 6**

Acciones para solventar las diferencias personales, según la perspectiva de los docentes, del conserje y la gestora educativa.

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Busca conciliación.</li><li>● Abierta al diálogo.</li><li>● Lleva el debido proceso.</li><li>● Busca soluciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● No he visto ninguna situación personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Observo la situación, hablo con cada uno, levanto acta y escribo soluciones y compromisos.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 6 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa Siendo así que la gestora comenta que del mismo modo que los conflictos laborales, ella busca el diálogo, además de observar las situaciones que ocurren dentro de la escuela, reúne a cada involucrado, levanta acta de lo discutido, de acuerdos y decisiones tomadas para solventar las diferencias.

Los demás entrevistados comentan que la gestora educativa busca conciliación entre los involucrados, en caso de no lograrlo lleva el debido proceso de la situación. Mencionan que cada situación es distinta, pero ella siempre está abierta al diálogo para lograr solventar las diferencias que tengan de por medio los compañeros.

El conserje ha manifestado que en el poco tiempo que tiene la gestora en la institución no se han presentado grandes conflictos entre compañeros, pero también indica que el grupo como tal tenía una cultura laboral colaborativa, por lo cual no ha visto el proceso que ella realiza para lograr resolver los conflictos.

Los sujetos de estudio no han visualizado y tampoco se han visto involucrados en conflictos, durante el periodo que la gestora lleva laborando en la escuela, lo que imposibilitó, saber que herramientas y proceso utiliza ante la resolución del conflicto, otra situación que limitó conocer a profundidad fue que los participantes del estudio

hacen alusión al poco tiempo que tiene la gestora en la institución. Por parte de la opinión de la gestora se entiende que lleva un proceso de la resolución conflictos, ejecutando estrategias de discusión. Por lo tanto, se puede manifestar que el diálogo es una de las herramientas esenciales utilizadas en la gestión de la directora.

### **5.7 Toma de decisiones**

Con la intención de estudiar las acciones que realiza la gestora para el análisis de situaciones dentro de la escuela para poder tomar una decisión, es importante considerar los aspectos que se relacionan desde el punto de vista de diversos participantes, es decir, se analiza la visión de la gestora administrativa, el conserje y la visión de los docentes. Cuando se habla del conjunto de acciones que realiza el gerente al momento de tomar una decisión según Palacios et al (2012) se refiere a una función específica que enmarca el accionar, individual y colectivo, hacia el logro de las metas institucionales: la toma de decisiones. Este proceso comprende la capacidad que tiene una persona u organización al momento de elegir una opción, con la visión de seleccionar siempre la mejor alternativa en relación directa con el marco de ejecución al que responde, en beneficio de la comunidad educativa, en general y por ende, del sistema educativo.

**Tabla 7**

Posición de parte de la directora y docentes con respecto a la toma de decisiones.

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Es importante realizar una conversación sobre esos temas.</li><li>● Se reciben las consultas, opiniones desde el punto de vista docente.</li><li>● La gestora es comunicativa y expresa cualquier cambio o alteración.</li><li>● Demuestra transparencia en el proceso de toma de decisiones.</li><li>● Se entiende que van a existir decisiones que solo implican a la gestora educativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Toma en cuenta el personal, aunque en ocasiones se presenta disconformidad con la decisión que elige.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se procura hablar, comunicar las situaciones con un grupo de personas, según el área.</li><li>● Es de su agrado conversar sobre el tema e incluir al personal en la decisión.</li><li>● Es en beneficio de la institución y los estudiantes.</li><li>● Es una responsabilidad por el poder del puesto.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 7 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa con el propósito de entender la gestión administrativa se estudia el accionar desde la opinión de los sujetos de estudio. Donde indican que, según las diferentes circunstancias, en todo momento propicia el diálogo, comunicar las situaciones con el equipo de trabajo, para escuchar las

diferentes opiniones y que esto le ayude a tomar decisiones que beneficie la colectividad, menciona que ya ha tomado decisiones que no son del agrado del personal docente, pero es en beneficio de los estudiantes que son la razón de ser de la escuela.

El conserje manifiesta que la directora es nueva en la institución y que desde el primer momento que llegó es comunicativa, lo demuestra en cada reunión que realiza y que ha presenciado y ha tenido participación, indica que le pregunta constantemente ¿Cómo se siente? y les apoya solicitando a los docentes consideración con el tema del aseo de las aulas, incluso se ha dado la libertad de revisar las aulas para inspeccionar en qué condiciones quedan y posteriormente hablar con el docente de grado.

Desde el punto de vista de los docentes, se indica que de acuerdo con la toma de decisiones lo importante es ver todas las opciones existentes, en muchos casos se consultan futuras decisiones, tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores con el fin de propiciar la participación y la transparencia del accionar. Que la toma de decisiones sea beneficiosa para la colectividad; aunque se está consciente que no siempre la decisión que se elija va a ser de agrado para todo el equipo de trabajo. También manifestaron que la gestora hace este tipo de estrategias con el fin de propiciar la comunicación y una sana convivencia pero que al final ella es la única que tiene la responsabilidad y el deber de elegir el bien colectivo.

El profesional en gestión educativa tiene a cargo el buen funcionamiento de una escuela y la relevancia de sus acciones que tienen que ir dirigidas a la toma de decisiones, que garantizan el cumplimiento de los objetivos, lineamientos, del quehacer organizacional y apegados al marco jurídico, sin dejar de lado el apoyo que recibe del equipo de trabajo y la comunidad educativa. Siendo el gestor la figura de autoridad dentro de la escuela y que tiene el deber de buscar la mejora continua, el desempeño institucional, la eficiencia, la calidad, al estudio de posibilidades de acciones apegadas a la realidad del contexto y tomando en cuenta los recursos materiales y el talento humano que posee la institución.

Algunos aspectos que se toman en cuenta a la hora de la toma de decisiones son:

oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, con el fin de mejorar y buscar beneficios, analizando también consecuencias y riesgos que pueden existir en esa acción, no olvidando los valores y el marco filosófico institucional. Brunet (2011) señala:

Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. (p.62).

De acuerdo con el punto de vista de los sujetos de estudio, se concluye que el proceso de toma de decisiones debe de ser comunicado de manera clara y asertiva, para un análisis de probabilidades donde todos los colaboradores tengan voz y puedan dar opiniones sobre aspectos que pueden influir en la gestión de la educación. Entendiendo, que hasta el momento ha existido un proceso transparente en la toma de decisiones, así como también, se entiende que desde el punto de vista de ser la autoridad máxima de la escuela siempre van a existir situaciones en las que solo le compete a la gestora educativa.

## **5.8 Sentido de Pertenencia**

El sentido de pertenencia se refiere a la aptitud y aceptación del colaborador de la organización, las ventajas del sentido de pertenencia, es la fidelidad y el compromiso que muestran los equipos de trabajo con las instituciones, siempre en busca de excelencia y eficiencia, este puede afectar de manera positiva o negativa a las organizaciones en el cumplimiento del marco filosófico institucional.

**Tabla 8**

Posición de parte de la Gestora educativa docentes y conserje con respecto al sentido de pertenencia

<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>	<b>Gestora educativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Si hay sentido de pertenencia por la cantidad de años laborados.</li><li>● El ambiente colaborativo con los integrantes nuevos.</li><li>● Compromiso con la institución.</li><li>● Sentimiento de sentirse incluido.</li><li>● Confianza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Por la cantidad de años laborados.</li><li>● La afectividad por los compañeros.</li><li>● El compromiso con la institución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● El trabajo en equipo.</li><li>● La utilización del diálogo.</li><li>● La motivación.</li><li>● Se protegen como familia ante riesgos externos.</li><li>● El respeto mutuo.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 8 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa de acuerdo con la directora el sentido de pertenencia de sus colaboradores se fundamenta en el trabajo de equipo, la estrategia de la implementación del diálogo, la motivación, que el colaborador se sienta parte de la escuela, que esté tan a gusto en su equipo de trabajo que no se le tenga que pedir que se involucre en el que hacer institucional, los docentes indicaron que la mayoría, tienen muchos años de colaborar en la misma escuela y que eso favorece a que se sientan y que se genere el sentido de pertenencia, el conserje manifestó que la cultura organizacional ha permitido generar ese ambiente de identificarse con la institución

Forero et al (2008), describe el sentido de pertenencia como la aptitud de

considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa colaborador. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.

Las personas con menor cantidad de años de trabajar en la institución aun no poseen un sentido de pertenencia con la institución, no obstante, como se mencionó anteriormente puede deberse a factores externos a la institución, como sentimientos, arraigos, despego de la familia, desconocimiento de la zona, entre otros, propiamente a elementos personales que también juegan un papel importante en la motivación del ser humano.

La directora fomenta el desarrollo del sentido de pertenencia entre los colaboradores de la institución, pese a los años que estos tengan laborando en la escuela, los docentes de nuevo ingreso de zonas distantes no logran sentirse parte por diversos factores tanto sociales, como económicos y esperan ser nombrados en centros escolares más cercanos a su hogar, los colaboradores más longevos manifestaron que había un mayor agrado entre las personas con más tiempo de trabajar en la institución; esto se puede deber al arraigo

## **5.9 Las Relaciones interpersonales**

El siguiente factor nombrado relaciones interpersonales hace referencia a la relaciones o interacción entre la gestora educativa, el personal docente y viceversa, se entiende como toda aquella interacción social en el que se dan participaciones comunicativas durante el proceso. Las relaciones interpersonales son el intercambio de información, sentimientos y percepción de conductas y actitudes, trato entre los individuos. Se trata también de la capacidad para resolver problemas que dichas relaciones pueden plantear. (Villachica,2018 p.22).

**Tabla 9**

Posición de parte de la directora, docentes y conserje con respecto a la existencia de relaciones interpersonales.

<b>Gestora educativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Conserje</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No he presenciado ninguna discusión, pelea.</li><li>• Se ven como una familia, se defienden, se protegen y se cuidan entre sí.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena relación entre compañeros y entre departamentos.</li><li>• El acompañamiento.</li><li>• La colaboración.</li><li>• El sentimiento de familia.</li><li>• El equipo de trabajo es muy unido e integrado.</li><li>• Muchos docentes tienen años de compartir la misma escuela.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son aceptables ya que nos tratamos bien.</li><li>• Me gusta tener una buena relación con todos los compañeros, siempre fundamentada en el respeto.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 9 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa La opinión de la gestora en este tema se centra en que las relaciones interpersonales propician un mejor clima organizacional por qué no ha presenciado ninguna discusión, o pelea, es más, comenta que todo el personal docente y administrativo se visualizan y se hacen llamar familia, ya que del portón para adentro no hay parientes como mamá, hermanos, esposo, esposa, entre otros; toda la población de colaboradores se consideran como familia dentro de la institución, aquellos que van a poder brindar el apoyo, podrán defenderlos y cuidarlos ante alguna situación.

Continuando con este factor, desde la visión docente, señalan que la mayoría de ellos tienen muchos años de experiencia en esta escuela, en la que se han encargado de mantener y cuidar las buenas relaciones que existen entre compañeros, resaltando la fluidez para trabajar en equipo, así mismo, el buen funcionamiento y la delegación de tareas de manera equitativa y que sea aceptada por la mayoría de los colaboradores. Manifiestan que cuando llegan un integrante nuevo al equipo de trabajo, se le brinda todo el apoyo para que se sientan aceptados e incluidos, además, se le da acompañamiento, colaboración e inducción entre compañeros. Por lo general el equipo de trabajo es muy unido, poseen integración y tienen un pensamiento de que son una familia.

Desde la opinión del conserje, manifiesta que las relaciones interpersonales son aceptables ya que los miembros del equipo de trabajo utilizan el respeto, el diálogo, la consideración, la comunicación asertiva. En el momento de la llegada de la directora se manejaba mucha tensión por no saber la forma en que se relacionaba con su equipo de trabajo, conforme han pasado los meses ha demostrado tener una gestión aceptable, pero que puede mejorar en algunos aspectos: ser un poco más proactiva, convocar con tiempo de antelación, sentirse más apoyado y que se relacione más con los estudiantes.

No obstante, se indica que trabajar en conjunto con otras personas implican una relación interpersonal entre todos los miembros de la institución. La comunicación es un proceso interpersonal, en el que los participantes expresan algo de sí mismos por medio de signos verbales o no verbales con la intención de influir en la conducta del otro, y determina el tipo de relaciones que las personas van a desarrollar con los demás, y lo que sucede en el mundo que les rodea. Abarca las formas en que las personas intercambian información, incluyendo la información que proporcionan y reciben y la manera en que esta se utiliza. (Villachica,2018, p.19).

Es decir, las relaciones interpersonales permiten que se realice un espacio para brindar soluciones, discusiones, algunos comentarios ante las diversas situaciones entre el personal docente y administrativo, siendo un aspecto clave, la forma en que se relaciona un individuo con todo el equipo de trabajo para mantener una relación

interpersonal con los miembros de la escuela.

Lo importante es mantener estrategias que fortalezcan la comunicación asertiva y que beneficie las relaciones interpersonales, sin embargo, en esta escuela la aceptación de los nuevos miembros al grupo de docentes y administrativos es parte de las costumbres organizacionales, pues el objetivo que poseen es de cuidarse, protegerse en equipo y como familia.

En este sentido, se hace referencia al proceso que se realiza de frente a una o más personas, en el que se ven involucrados elementos como: el tono de voz, hábitos, los gestos, costumbre, entre otros. La comunicación es un proceso dentro de las relaciones interpersonales ya que se trata de dar información y recibir. El logro del objetivo de las relaciones interpersonales (conseguir y conservar la confianza, la colaboración y la comprensión de los miembros del equipo de trabajo) en el ámbito laboral se da a través del buen trato y amigabilidad del líder y de los integrantes del grupo, logrando así una mejor producción, desde el punto de vista técnico y económico, y una mayor satisfacción de los individuos y de los grupos. (Villachica,2018, p.24).

Con respecto a lo mencionado anteriormente, desde la parte de gestión educativa, es importante crear espacios de relaciones interpersonales, como las reuniones con el fin de desarrollar un trabajo y el respeto mutuo, realizar un consenso de ideas permite comunicar y evaluar la funcionalidad de las ideas, en todo momento se debe preguntar y llegar a un punto medio entre las diferentes ideas.

**Tabla 10**

Posición de parte de la directora, docentes y conserje con respecto al intercambio de pensamientos en las relaciones interpersonales.

<b>Gestora educativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Conserjes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Crear espacios de relaciones interpersonales como las reuniones.</li><li>● Desarrolla un trabajo y respeto mutuo.</li><li>● Realizar consenso, comunica y evalúa la funcionalidad.</li><li>● Se debe preguntar y llegar a un punto de balance entre las ideas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● El intercambio de ideas propicia el clima organizacional.</li><li>● Se realizan reuniones, respetando la diversidad de ideas.</li><li>● Es importante no imponer, ni obligar a aceptar ideas.</li><li>● Realizar consenso para agrupar necesidades.</li><li>● Ganar-ganar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Respeto entre los miembros.</li><li>● Es escuchado cuando debe manifestar algo.</li><li>● Buenas relaciones entre compañeros.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 10 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa De acuerdo con la opinión de la directora, desarrollar un consenso de ideas permite evaluar las opiniones y continuar incentivando las buenas relaciones interpersonales, la gestora también manifiesta que utiliza la mediación como estrategia de fortalecimiento.

La gestora, propicia espacios adecuados de acuerdo con lo que ella considera pertinente para sus docentes y su equipo administrativo, los docentes por su parte consideran que las estrategias son adecuadas para generar el sentir de pertenencia, el administrativo entrevistado considera que la división de tareas es equitativa y es adecuada a la carga laboral que tiene cada uno de los miembros.

Por su parte, los docentes afirman que las relaciones interpersonales propician un clima organizacional por la forma en que se realiza el intercambio de ideas, ya que se hace por medio de reuniones, lo importante es hacer que el trabajo funcione y es preciso respetar las diversas opiniones que se presenten, pero sobre todo es significativo que no se realice de forma obligada o una imposición. Realmente, es necesario que se dé un proceso de consenso de ideas en las que se da la agrupación de necesidades en las que permite visualizar un ganar-ganar para todos.

Por lo tanto con los datos que se muestran en la tabla de los participantes posee opiniones bastante relacionadas entre sí, comparten ideas sobre el proceso de las relaciones interpersonales y su implementación. Dentro de los aspectos a resaltar son la forma de visualizar el proceso, principalmente debe existir y fomentarse el respeto mutuo por cada idea y la expresión de información, además, los participantes coinciden en lo importante que son los espacios para discutir e intercambiar las opiniones, como los son las reuniones.

### **5.10 Trabajo colaborativo**

Se entiende cómo la división de tareas entre el equipo de trabajo para lograr en conjunto el cumplimiento de objetivos, marco filosófico, y otros aspectos que pueden surgir con el día a día en las organizaciones educativas, es importante indicar, que surge desde la voluntad de los individuos y que, con gran sentido de pertenencia institucional, es decir se da cuando el colaborador se siente parte y se identifica con su equipo, es importante que la personas que constituyen las organizaciones entiendan que son un engranaje que sí una parte del equipo no está bien, nadie lo estará, y dicha situación perjudica el alcance del objetivo.

**Tabla 11**

Posición de parte de la directora, docentes y conserje con respecto al trabajo colaborativo.

<b>Gestora educativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Conserjes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• División de tarea,</li><li>• Conocimiento de competencias, tareas, limitaciones de cada uno de los miembros.</li><li>• Trabajo se entrega en tiempo y forma de acuerdo con lo requerido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizo lo que se solicita en tiempo y forma.</li><li>• Tareas asignadas de acuerdo con el contexto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• División equitativa de tareas</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

De acuerdo con la tabla 11 se analizan la información suministrada por poseen los docentes, conserjes y gestora educativa Se puede definir el trabajo colaborativo, Robbins y Judge (2009) mencionan que “es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.” (p.323)

Las personas estudiadas indicaron que se hace una división acertada y adecuada de los trabajos, que están claros que se deben a su trabajo y cuáles son sus compromisos con la institución para la cual colaboran, algunas personas indicaron que por lo general son los comités escolares quienes dividen esas tareas, exteriorizaron estar claros que las asignaciones se deben entregar en tiempo y forma, de acuerdo con los objetivos y metas que posee la institución.

Se logra visualizar que en la tabla que los colaboradores del centro educativo ejecutan el trabajo colaborativo, en beneficio de la institución, saben que este compromiso es primordial dentro de las organizaciones y parte de ser un equipo, la

gestora por su parte tiene claro que este tipo de trabajos facilita un clima organizacional que proporciona armonía, motivación, pertenencia, facilita la comunicación y el diálogo, entre otros elementos propios de un clima organizacional adecuado para lograr objetivos y metas.

En la siguiente tabla 12 se presentan acciones favorables y desfavorables encontradas en el estudio de los factores que influyen en el clima organizacional, describiendo una síntesis de las acciones que se realizan por parte de la gestión de la escuela Sinaí, expresadas por los sujetos de investigación.

**Tabla 12**

Análisis de las acciones favorables y no favorables evidenciadas desde la gestión

<b>Acciones favorables</b>	<b>Acciones no favorables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este factor, la gestora evidencia el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación asertiva, beneficio colectivo, respeto, trabajo en equipo, escucha activa.</li> <li>• Se evidencia el interés por parte de la gestora en resguardar la integridad del personal docente y administrativo al atender a los padres de familia cuando se encuentran en conflictos y enojados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este caso, los participantes no hacen mención sobre este factor por temor a alguna represalia.</li> <li>• Se determina que la gestora no implementa en su totalidad las habilidades blandas, se muestra una debilidad en la comunicación asertiva.</li> <li>• Como acción no favorable se logra visualizar un incumplimiento del protocolo por parte de la gestora al presentar interés en recibir a los padres de familia que llegan enojados antes que los docentes, con el fin de calmar la situación y solucionar los conflictos, haciendo mención que si los docentes están tranquilos, los estudiantes lo van a estar.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto al factor de motivación, las acciones de la gestora se consideran favorables ya que muestra interés en que su equipo de trabajo la consideren empática y sientan la confianza de expresar las diferentes situaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este factor no se evidencian acciones no favorables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La apertura por parte de la gestora de escuchar y mantener las puertas de su oficina abierta para recibir las necesidades de sus compañeros es una acción favorable para la comunicación.</li> <li>• Otro aspecto favorable es la transparencia y claridad con la que comunica las decisiones e indicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación debe de ser de escucha y apertura de ideas o aportes que permitan la expresión de información, la gestora no realiza un equilibrio entre escuchar las ideas de su personal y aplicarlas, solo ejecuta sus decisiones.</li> <li>• Las decisiones puedan ser tomadas con la visualización de la mayoría adjudicando un peso de aprobación en estas, por eso se considera como una acción no favorable la comunicación de las decisiones primeramente un grupo pequeño seleccionado y no a la mayoría.</li> <li>• La comunicación no verbal expuesta por la gestora es proyectada como una acción no favorable para el clima organizacional, debido a que el control de gestos o ademanes debe</li> </ul>

	ser pertinente y no algo incontrolable en su actuar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación del protocolo en acciones dentro del centro educativo favorece a la veracidad y respaldo de las decisiones de la gestora por eso se denota como acción favorable que a la hora de presentarse una resolución de conflictos la gestora aplica los protocolos correspondientes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un punto a favor, es que recibe consultas y opiniones desde el punto de vista del docente.</li> <li>• Evidencia transparencia en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Evidencia que prioriza el bienestar de los estudiantes en su toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestora atiende la opinión de su equipo de trabajo, sin embargo, se prioriza la experiencia, el conocimiento de la gestora en este proceso de toma decisiones, no es un proceso equilibrado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este factor se reitera que el sentido de familia que exponen los sujetos de investigación y la gestora favorece al clima organizacional ya que esto permite visualizar aspectos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay punto desfavorable en este factor.</li> </ul>

<p>protección y colaboración.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia sentido de familia entre los compañeros que poseen más años de experiencia laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones interpersonales son basadas en el respeto pero también en la inclusión activa y valorada que deben obtener todos los colaboradores alrededor de la gestora, por eso se expone como acción no favorable la división existente de grupos tanto de años de experiencia, como de cercanía a la gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se toma en cuenta las habilidades, competencias y limitantes del personal docente y administrativo al momento de dividir tareas.</li> <li>• La división de tareas se catalogó como acción favorable ya que esto permite orden y visualización con anticipación de cada una de las acciones que le corresponde a los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay puntos desfavorables.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a la gestora, conserje y docentes de la escuela Sinaí, en el año 2022.*

## **Capítulo VI**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **6.1 Conclusiones**

El análisis de datos permite llegar a las siguientes conclusiones:

El liderazgo ejercido no brinda un clima organizacional estable dado que la gestión carecía de algunas habilidades blandas. Así mismo se observa un liderazgo con un ciclo de comunicación que no culmina de manera adecuada ya que existe apertura de escucha de ideas pero las decisiones son tomadas con anterioridad y posteriormente comunicadas al personal, con el ideal de ser la única responsable que entiende las necesidades de la escuela, de esta manera el ciclo de la comunicación solo inicia.

La gestora administrativa implementa estímulos en el personal docente y administrativo transmitiendo empatía, comodidad y seguridad, para favorecer el clima organizacional. La motivación que ejerce la persona directora contribuye a mantener su compromiso y aumentar su interés para cumplir con las metas y logros institucionales, propiciando un ambiente adecuado.

La gestora educativa de esta investigación aplica una comunicación basada en la escucha de las necesidades del personal pero esto no incluyen todos los sujetos de investigación colocando como bajo el nivel de comunicación ya que al solo contar con un grupo seleccionado de opiniones sobre temas concerniente a la escuela excluye puntos de vista que podrían ampliar las necesidad. Esto también limita la comunicación con su equipo de trabajo formando un clima organizacional descontento e incómodo.

Con respecto a la comunicación verbal; la persona directora aplica herramientas como la transparencia, asertividad y claridad beneficiando el clima organizacional.

La comunicación no verbal ejercida por la persona directora genera ambientes hostiles permitiendo diferentes interpretaciones de esta y al mismo tiempo altera la estabilidad del personal, creando confusión dentro del clima organizacional.

La manera en que la directora educativa maneja la resolución de conflictos contribuye en mantener la confianza del personal docente y administrativo, cumpliendo con la neutralidad y actitud conciliatoria beneficiando el clima organizacional.

La gestora administrativa brinda un proceso concreto al momento de solucionar conflictos entre el personal docente y administrativo, aplica estrategias como la de escuchar de forma individual a las partes implicadas, brinda espacios para comunicar disgustos, incomodidades, molestias, manteniendo un equilibrio y estabilidad del clima organizacional.

Se puede deducir que del proceso de la toma de decisiones con respecto a la escuela Sinaí, la gestora educativa generalmente lo hace de forma individual, no toma en cuenta otras opiniones, realiza este proceso imponiendo sus conocimientos y experiencias, posteriormente, procede a comunicarlo con el personal docente y administrativo.

Continuando con el tema anterior, el proceso de toma decisiones en la escuela Sinaí es en beneficio de la población estudiantil dado que anteriormente ya ha tomado decisiones que no son de agrado para los colaboradores. Esto da pie al descontento de su equipo de trabajo limitando las soluciones en las cuales todos pueden adquirir un beneficio o resignación sobre los resultados ya que fueron parte de.

El sentido de pertenecía que evidencian los sujetos de estudio se relaciona con los años de experiencia, ya que muchos tienen un largo trayecto laboral en la misma escuela lo cual permite compartir objetivos y metas por muchos años entre ellos mismos, no obstante, cuando llega una personal nueva la aceptan y tratan de apoyar para que no sienta exclusión, mostrando compromiso y entusiasmo y al mismo tiempo favoreciendo el clima organizacional.

De acuerdo con las observaciones realizadas, se determina que el personal docente y administrativo que ha ingresado recientemente no poseen el sentido de pertenencia en su totalidad.

En cuanto a las relaciones interpersonales se deduce que es un factor altamente favorable en el clima organizacional para el equipo de trabajo con mayor cantidad de años en experiencia y compañerismo entre sí, mientras que no es tan favorable para las personas que son de nuevas en la institución como lo es la persona directora.

El trabajo colaborativo en la escuela Sinaí es un factor fuerte y favorable para el grupo de colaboradores con más años de experiencia en esta misma escuela, dado que las observaciones realizadas y los sujetos de investigación afirman que se visualizan como una familia, que se apoyan y se reparten tareas de manera equitativa, beneficiando el clima organizacional.

Se concluye que la gestora educativa ejerce acciones que los motivan a mantener su compromiso y aumentar su interés para cumplir con las metas y logros institucionales, propiciando un ambiente adecuado que facilita el sentimiento de motivación y con ello el deseo de acción de superación organizacional, algunas de las acciones que se mencionaron fueron: reconocimiento, respeto, detalles simples cómo dar los buenos días, feliz inicio de semana; por lo tanto, la directora si influye de varias maneras en la motivación del personal que tiene a cargo.

El clima organizacional engloba a todo el personal administrativo y docente de la escuela, afecta o influye a tal manera que hace sentir cómodos a los colaboradores, además se incluyen aspectos de comunicación, motivación entre los compañeros de trabajo. Teniendo como resultado de esa relación entre compañeros el intercambio de información, ideas, pensamientos, sentimientos y percepciones del entorno que se van a obtener como resultados una convivencia sana, con excelentes canales de comunicación y adaptación a la colectividad.

## 6.2 Recomendaciones

Luego de haber analizado minuciosamente los resultados de la investigación, es importante establecer algunas recomendaciones que podrían aportar a la ampliación del estudio aquí realizado, fortaleciendo de alguna manera los postulados teóricos y metodológicos presentados hasta el momento sobre el clima organizacional, las recomendaciones se dividen en categorías:

### **Dirección de la escuela Sinaí**

Se recomienda que el gestor educativo debe de fundamentarse en las habilidades blandas, ya que esto brinda un clima organizacional estable, dando apertura a otros factores que son indispensables en las organizaciones: como sentido de pertenencia, comunicación, entre otros. No se puede dejar de lado que la persona que ejerce el liderazgo dentro de cualquier organización debe de tener no solo aptitud, sino que también actitud positiva, en ocasiones estos elementos pueden influenciar de alguna manera en el clima organizacional.

Identificar los tipos de liderazgo que existen en el centro educativo por parte del personal docente y administrativo, con el fin de lograr una adecuada eficiencia de las habilidades, conocimientos y aptitudes a la hora de asignar responsabilidades.

Realizar diferentes estrategias para mantener la motivación de su personal, como lo son: calendarizar las fechas de cumpleaños y de actividades esparcimiento, para el personal docente y administrativo.

Se sugiere manejar la expresión no verbal al momento de realizar retroalimentación positiva, debido a que esto puede generar algún tipo de confusión en el mensaje que se quiera brindar. Ya que tanto lo verbal como no verbal influye de manera positiva o negativa al momento de la comunicación con el personal de la Escuela Sinaí.

Se recomienda el manejo de las emociones ante alguna situación de disconformidad o discrepancia, también de diferenciar la transmisión del sentimiento de miedo, en vez de respeto.

Como parte de la gestión administrativa es importante promocionar espacios de divulgación de los valores, objetivos institucionales que fomenten el sentido de pertenencia de los colaboradores y mejoren las relaciones laborales.

A nivel interno de la institución se recomienda continuar realizando seguimiento a las percepciones del clima organizacional y el sentido de pertenencia que tienen los docentes por la institución.

### **Ministerio de Educación Pública (MEP)**

Como parte del Ministerio Educación Pública es importante promocionar espacios de divulgación de los valores tanto institucionales como lo del MEP que fomenten el sentido de pertenencia de los colaboradores y mejoren las relaciones laborales.

Se recomienda que se implemente talleres y capacitaciones de manera periódica y que se evalúen los resultados con la finalidad de evidenciar deficiencias, para buscar posibles soluciones y transformarlas en fortalezas institucionales.

### **Colegio de Licenciados y Profesores en Letras (COLYPRO)**

Se propone realizar capacitaciones para un buen desarrollo de la comunicación asertiva, tanto el manejo de las expresiones, gestos y ademanes, como también, en la parte oral, específicamente en la transmisión de la información.

Se recomienda brindar capacitaciones para el personal docente y administrativo de la escuela, con temática de técnicas para la resolución de conflictos. Esto permitirá tener mayor claridad del debido proceso, a la hora de presentarse alguna situación en la institución.

Se debe trabajar en realizar alianzas con entidades competentes (COLYPRO, Magisterio, sindicatos), para que brinden charlas sobre como sobrellevar los climas organizacionales y los factores que los propician las ventajas y las desventajas, conocer las fortalezas del grupo, para seguir fortaleciéndose.

Evaluar los resultados de los talleres con el fin de conocer las debilidades y fortalezas que presentan las instituciones, se recomienda que los talleres deben ser en los primeros tres meses de cada ciclo lectivo con el fin de favorecer el clima organizacional.

## Referencias

- Abarca, Y. Aguilar, L. Cambroner, M. Chavarria, J. Moya L. y Murillo, J. (2009). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. Rev. Gestión de la Educación, Vol. 3, N° 1, [83-124].  
<https://doi.org/10.15517/rge.v3i1.10638>
- Aguado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)
- Aguilar, F y Guerrero, A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n° 04, 2013. Perú.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9429>
- Alfaro, G. (2015). Satisfacción laboral de los docentes en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5076/Alfaro\\_PGB.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5076/Alfaro_PGB.pdf?sequence=1)
- Angarita, L. (2011). *Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga*.  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital\\_21646.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital_21646.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Angles Canlla, V. (2019). Importancia de la educación en el desarrollo humano.  
<http://190.119.145.154/handle/20.500.12773/12533>
- Araca, M. (2013). Satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas primarias emblemáticas de la ciudad de Puno. Universidad Nacional de Altiplano. Perú.  
[http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4911/Araca\\_Quispe\\_Lenny\\_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4911/Araca_Quispe_Lenny_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Arce, G. y Malvas, Y. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la i.e. Manuel González Prada de Huari - 2013 [Magíster en Educación con mención en Gestión e innovación educativa]. Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Asch, A. (2014). "Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupo S.A.". <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6822>
- Balarezo, B y Cerón, J. (2014). La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE. Editorial Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6696>
- Baron, E. (2006). Manejo de Conflicto. Fundación Compromiso. <https://serviciosaesev.files.wordpress.com/2016/02/baronresolconflicto.pdf>
- Barrantes, D. (2017). Trabajo colaborativo para la enseñanza y aprendizaje de categorías descriptivas: impacto en el desempeño de los estudiantes y percepciones sobre las ventajas y desventajas de dicha estrategia didáctica. Universidad de Costa Rica.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8.a ed.). McGraw-Hill Education. [https://www.academia.edu/8154632/Administraci%C3%B3n\\_Liderazgo\\_y\\_Colaboraci%C3%B3n\\_en\\_un\\_mundo\\_competitivo\\_8\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/8154632/Administraci%C3%B3n_Liderazgo_y_Colaboraci%C3%B3n_en_un_mundo_competitivo_8_Edici%C3%B3n)
- Brunet, L. (2011). El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Budjac, B. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos (1.a ed.). Pearson Educación. [https://afundamentos2018.milaulas.com/pluginfile.php/40/mod\\_resource/](https://afundamentos2018.milaulas.com/pluginfile.php/40/mod_resource/)

content/1/T%C3%A9cnicas%20de%20Negociaci%C3%B3n%20y%20Resoluci%C3%B3n%20de%20Conflictos.pdf

Carrasco, C. (2001). Estrés laboral. Gobierno de Chile. [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-86559\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-86559_recurso_1.pdf)

Castillo, J. (2018). Motivación laboral y Productividad de la fuerza de ventas de TRIATHLON SAC. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Perú.

Castro-Molina, F.J. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de los Cuidados* (Edición digital), 22(52). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2018.52.09>

Carvajal, G y Clemencia, G. (2013), Universidad de Manizales. Toma de decisiones en el aula escolar. Universidad de Manizales [https://www.researchgate.net/publication/333011524\\_Toma\\_de\\_decisiones\\_en\\_el\\_aula\\_escolar](https://www.researchgate.net/publication/333011524_Toma_de_decisiones_en_el_aula_escolar)

Chacón, J., Hernández, M., Salazar, A. & Zamora, B. (2017). Medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente [Seminario de graduación]. Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/5792>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2.a ed.). MCGRAW HILL EDUCATION.

Chiclana Actis, C. y Rodríguez Sosa, J. T. (2008). Revisión histórica del concepto de trastorno de la personalidad. *An. Psiquiatría*, 24(6). [https://www.researchgate.net/profile/Carlos\\_Chiclana/publication/256547072\\_Revison\\_historica\\_del\\_concepto\\_de\\_trastorno\\_de\\_la/links/0deec5235d00908fe3000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Chiclana/publication/256547072_Revison_historica_del_concepto_de_trastorno_de_la/links/0deec5235d00908fe3000000.pdf)

Cruz, J. (2019). Trabajo colaborativo en docentes de una institución educativa,

- Guayaquil - 2019 [Maestría en Administración de la Educación]. Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42499/De%20la%20Cruz\\_GJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42499/De%20la%20Cruz_GJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional (10.a ed.). Cengage Learning Editores, S.A. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Teoría-y-Diseño-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>
- Forero, M., Morales, X, Y Velandia, M. (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima Organizacional Flores la Valvanera LTDA. (Tesis para optar por el título de trabajadora social). Universidad de La Salle, Bogotá D.C.  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstreamhandle/10185/13329T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 31-85. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.245>
- Gamboa, L. (2004). Análisis del Clima Organizacional en la empresa Distribuidora Óptica S.A., durante el primer semestre del año 2004 [Tesis de maestría]. Universidad de Costa Rica.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15591?locale-attribute=en>
- Garbuglia, S. (2013). Clima Laboral en un Organismo Público [Trabajo de Investigación]. Universidad Nacional de Cuyo.  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf)
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- García, M. (2015). Comunicación y relaciones interpersonales. *Tendencias Pedagógicas*, 2, 1–17. Recuperado de <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/tp1996.2.ART001>
- García, L. y Chirinos, R. (2020). Relación de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa ART ATLAS S.R.L. Arequipa – 2019. [Licenciados en Relaciones Industriales.]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Guzmán P (2012). Teoría Curricular. Editorial: Viveros de Asís Estado de México. <https://docplayer.es/24215167-Teoria-curricular-vanessa-guzman-paz-red-tercer-milenio.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jabit, L. (2008). El rol del Director. Federación Internacional de Fe y Alegría. <https://es.scribd.com/document/276039249/Rol-del-Directivo-Fe-y-Alegria-JABIT-Liliana-2008>
- López, A. (2017). El sentido de pertenencia (SP) como elemento de la cultura organizacional (CO): factores que inciden en su desarrollo. Universidad Santo Tomás. <https://repository.Usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades* (4.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning. [https://www.academia.edu/33254885/Teor%C3%ADa\\_aplicaci%C3%B3n\\_y\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_Liderazgo\\_Cuarta\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/33254885/Teor%C3%ADa_aplicaci%C3%B3n_y_desarrollo_de_habilidades_Liderazgo_Cuarta_edici%C3%B3n)
- Martínez, L. (2012). Administración Educativa. Red Tercer Milenio. <http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/GESTIONESCOLARORIENT>

- E2019/document/4.-  
\_GESTION\_DE\_LOS\_RECURSOS/Administracion\_educativa.pdf
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Diaz de Santos S.A. <https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Mejía, B. y Osorio, L. (2009). Objetivos organizacionales Y. Sistemas de compensación empresa consultora de Ingeniería IPC, Venezuela. Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7082.pdf>
- Ministerio de Educación de Perú. (2013). Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Molocho, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3230/molocho\\_b\\_n.pdf;jsessionid=DBBEB670C82B6D426F3744A85A97139A?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3230/molocho_b_n.pdf;jsessionid=DBBEB670C82B6D426F3744A85A97139A?sequence=1)
- Monge, F. (2017). Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen 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 [Tesis de licenciatura]. Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/5917>
- Mora, K. (2012). Análisis comparativo del clima organizacional del liceo de Mata de Plátano y del colegio Máximo Quesada en relación con el liderazgo, comunicación y motivación. Universitaria Rodrigo Facio, San José Costa Rica.

- Obando, N. Rodríguez, E. y Villareal, J. (2017). Diagnóstico del clima organizacional de la sección técnica nocturna del colegio profesional de Cartagena circuito 03 de la dirección regional de Santa Cruz. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Educación Técnica, Maestría en Educación Técnica.
- Ochoa, A. (2020). Relaciones Interpersonales y su Influencia en el Manejo de Conflictos en Docentes de una Escuela del Cantón Durán, 2020 [Maestría en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo.
- Palacios, A, Ramírez, K, Rodríguez, A. (2012). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- Palacios, R. (2019). Relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos [Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/11782>
- Papic Domínguez (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Cuadernos de Investigación Educativa. DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Pérez, A, Cuarezma, G y García, I. (2021). Gestión de la calidad en el proceso administrativo y la toma de decisiones. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Disponible: <https://repositorio.unan.edu.ni/14717/1/14717.pdf>
- Ramírez, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral [Maestría en Desarrollo Humano]. Universidad de Jesuita de Guadalajara. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones+interpersonales+en+el+%E1mbito+laboral.pdf?sequence=2>
- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H., y Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316–339. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>

- Rivera I. (2016) Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico, en el Hospital "Félix Mayorca Soto" de Tarma, 2015 [Trabajo de investigación de segunda especialidad]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5287/Rivera\\_i.pdf?sequence=3](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5287/Rivera_i.pdf?sequence=3)
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. (13.a ed.). PEARSON PRENTICE-HALL.
- Salguero, N. y García, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Revista Boletín Redipe, 6(4), 135-149. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230/227>
- Seelbach González, G. A. (2019). Teorías de la personalidad. Red Tercer Milenio. [http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/701/1/Teorias\\_esde\\_la\\_personalidad.pdf](http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/701/1/Teorias_esde_la_personalidad.pdf)
- Soto, M. (2017). Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica. <https://doi.org/10.15359/rb.35-3.5>
- Sotomayor, L. (2017). Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el agustino-2015 [Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8323>
- Trinidad, T, Gómez, A, y Sánchez, B (2017). Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. Rev. Gestión de la Educación, Vol. 7, N° 1, [161-177], ISSN: 2215-2288, enero-junio, 2017. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>

- Valdez, M. (2018). Relaciones interpersonales y habilidades sociales en estudiantes de cuarto y quinto año de secundaria de una institución educativa. Universidad señor de Sipan, Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6411/Valdez%20Burgos%2C%20Mar%C3%ADa%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villachica, N. (2018). Relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral de enfermeros, hospital Víctor Ramos Guardia. Perú. [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2420/T033\\_42120022\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2420/T033_42120022_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zamora, A. (2005). Diagnóstico del clima organizacional de Azic, Ingeniería y propuesta de soluciones. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José Costa Rica. Recuperado: [www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15406/15406.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15406/15406.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Zúñiga, E (2006). Diseño de una estrategia de intervención educativa en la escuela de Danza de la Universidad Nacional en materia de comunicación eficiente. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José Costa Rica. Recuperado: <file:///C:/Users/ESTUDI~1/AppData/Local/Temp/27693-1.pdf>

## **Anexos**

### **Instrumento**

#### **Guía de preguntas para la entrevista directora**

La presente entrevista tiene como propósito analizar desde la gestión educativa los factores que inciden en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales en la Escuela Sinaí en la provincia de San José, Pérez Zeledón en el año 2022. Muy respetuosamente, se le solicita que tome en cuenta sus experiencias adquiridas a lo largo del ejercicio de su profesión docente. Toda la información brindada es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para elaborar el Trabajo Final para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.

#### **I parte. Información General**

1. Años de experiencia en el área docente.
2. Años de experiencia en el área de gestión administrativa.
3. Grupo profesional.
4. Grado académico más alto.

#### **II Parte. Liderazgo**

1. ¿Cuáles aptitudes considera que posee como gestor educativo que influyen en el grupo de trabajo para alcanzar las metas del centro educativo Sinaí?

#### **III Parte. Motivación**

1. ¿Cuáles acciones realiza como gestora educativa del centro educativo Sinaí para estimular el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

#### **IV Parte. Comunicación**

1. ¿Cuáles acciones positivas utiliza como gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?
2. ¿Cuáles acciones negativas utiliza como gestora educativa en referencia a

la comunicación asertiva?

3. ¿Cuáles acciones no verbales positivas utiliza como gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?
4. ¿Cuáles acciones no verbales negativas utiliza como gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?

#### **V Parte. Resolución de conflictos**

1. ¿Cuáles acciones realiza como gestora educativa para solventar las diferencias laborales?
2. ¿Cuáles acciones realiza como gestora educativa para solventar las diferencias personales?

#### **VI Parte. Toma de decisiones**

1. ¿Cuáles acciones realiza como gestora educativa para el análisis y estudio de la situación para tomar una decisión?

#### **VII Parte. Sentido de pertenencia**

1. ¿Considera usted que hay una integración entre el centro educativo y el grupo de trabajo? ¿Por qué?

#### **VIII Parte. Relaciones interpersonales**

1. ¿Considera que existe interacción entre el equipo de trabajo, la forma de intercambiar pensamientos e ideas que propicien un mejor ambiente laboral dentro del centro educativo Sinaí?
2. ¿Considera que la forma de intercambiar pensamientos, ideas propician un ambiente laboral adecuado en el centro educativo Sinaí? ¿Por qué?

#### **IX Parte. Trabajo colaborativo**

1. ¿Considera que la división de tareas entre el equipo de trabajo es ideal para el cumplimiento de objetivos? ¿Por qué?

## **Guía de preguntas para la entrevista docentes**

La presente entrevista tiene como propósito analizar desde la gestión educativa los factores que inciden en el clima organizacional para el logro de los objetivos organizacionales en la Escuela Sinaí en la provincia de San José, Pérez Zeledón en el año 2022. Muy respetuosamente, se le solicita que tome en cuenta sus experiencias adquiridas a lo largo del ejercicio de su profesión administrativa y docente. Toda la información brindada por su persona es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para elaborar el Trabajo Final para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.

### **I Parte. Información General**

1. Años de experiencia.
2. Grupo profesional.
3. Grado académico más alto.

### **II Parte. Liderazgo**

1. ¿Cuáles aptitudes tiene la gestora educativa que influyen en el grupo de trabajo para alcanzar las metas del centro educativo Sinaí?

### **III Parte. Motivación**

1. ¿Cuáles acciones realiza la gestora educativa del centro educativo Sinaí para estimular el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

### **IV Parte. Comunicación**

1. ¿Cuáles acciones positivas utiliza la gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?
2. ¿Cuáles acciones negativas utiliza la gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?
3. ¿Cuáles acciones no verbales positivas utiliza la gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?
4. ¿Cuáles acciones no verbales negativas utiliza la gestora educativa en referencia a la comunicación asertiva?

#### **V Parte. Resolución de conflictos**

1. ¿Cuáles acciones realiza la gestora educativa para solventar las diferencias laborales?
2. ¿Cuáles acciones realiza la gestora educativa para solventar las diferencias personales?

#### **VI Parte. Toma de decisiones**

1. ¿Cuáles acciones realiza la gestora educativa para el análisis de situaciones dentro del centro educativo para tomar una decisión?

#### **VII Parte. Sentido de pertenencia**

1. ¿Considera usted que hay una integración entre el centro educativo y el grupo de trabajo? ¿Por qué?

#### **VIII Parte. Relaciones interpersonales**

1. ¿Considera que existe interacción entre el equipo de trabajo, la forma de intercambiar pensamientos e ideas que propicien un mejor ambiente laboral dentro del centro educativo Sinaí? ¿Por qué?
2. ¿Considera que la forma de intercambiar pensamientos, ideas propician un ambiente laboral adecuado en el centro educativo Sinaí? ¿Por qué?

#### **IX Parte. Trabajo colaborativo**

1. ¿Considera que la división de tareas entre el equipo de trabajo es ideal para el cumplimiento de objetivos? ¿Por qué?



## Consentimiento informado

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN LA LEY N° 9234  
“LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” y EL “REGLAMENTO ÉTICO  
CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN  
LAS QUE PARTICIPAN SERES HUMANOS”

Título

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EL  
CENTRO EDUCATIVO SINAÍ.

Nombres de los investigadores principales: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa  
Mora, Irma Herrera Vargas y Freycy Vania Santamaría Céspedes.

Institución en la que trabaja: Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez  
Zeledón

**A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** El presente trabajo se desarrolla como parte de  
un Trabajo Final de Graduación en Administración Educativa, y tiene el propósito de  
analizar los factores que inciden en el proceso de gestión del clima organizacional  
para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta investigación es  
realizada por Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y  
Freycy Vania Santamaría Céspedes, estudiantes de la Licenciatura en Administración  
Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica.

**B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** Su participación en el siguiente estudio se compone por la  
realización de una entrevista.

**C. RIESGOS:** Este estudio no significa ningún riesgo para su salud física, psicológica  
y laboral. Es posible que el tiempo que dure en completar el instrumento le signifique  
incomodidad o molestia. Sin embargo, su identidad será anónima en todo momento.

**D. BENEFICIOS:** Su participación en este estudio no significa ningún beneficio directo. No obstante, su participación significa un beneficio para la creación de conocimiento y podría beneficiar a futuros docentes y directores de centros educativos y estudiantes que utilicen el compendio de técnicas que se realizará con las respuestas del estudio.

**E. VOLUNTARIEDAD:** Su participación en esta investigación es voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento, no será castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

**F. CONFIDENCIALIDAD:** Las investigadoras garantizan el estricto manejo de la confidencialidad de la información durante el proceso de recolección de la información, como en el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo:

[irma.herreravargas@ucr.ac.cr](mailto:irma.herreravargas@ucr.ac.cr) [katherine.gamboamora@ucr.ac.cr](mailto:katherine.gamboamora@ucr.ac.cr)

[frecy.santamaria@ucr.ac.cr](mailto:frecy.santamaria@ucr.ac.cr) [ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr](mailto:ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr).

**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvanía Santamaría Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100.

Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica **a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398**, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

---

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

---

Lugar, fecha y hora

---

Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

---

Lugar, fecha y hora

---

Nombre, firma y cédula del testigo

---

Lugar, fecha y hora

SEQ  
"User  
Box"  
ARABI  
C 1

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

Facultad de Educación  
Escuela de Administración Educativa

**FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN LA LEY N° 9234 "LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA" y EL "REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES HUMANOS"**

**Título**

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EL CENTRO EDUCATIVO SINAÍ.**

Nombres de los investigadores principales: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvanía Santamaría Céspedes.

Institución en la que trabaja: Escuela Sinaí, circuito 01, Dirección Regional de Pérez Zeledón

**A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** El presente trabajo se desarrolla como parte de un Trabajo Final de Graduación en Administración Educativa, y tiene el propósito de analizar los factores que inciden en el proceso de gestión del clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta investigación es realizada por Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvanía Santamaría Céspedes, estudiantes de la Licenciatura en Administración Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica.

**B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** Su participación en el siguiente estudio se compone por la realización de una entrevista.

**C. RIESGOS:** Este estudio no significa ningún riesgo para su salud física, psicológica y laboral. Es posible que el tiempo que dure en completar el instrumento le signifique incomodidad o molestia. Sin embargo, su identidad será anónima en todo momento.

**D. BENEFICIOS:** Su participación en este estudio no significa ningún beneficio directo. No obstante, su participación significa un beneficio para la creación de conocimiento y podría beneficiar a futuros docentes y directores de centros educativos y estudiantes que utilicen el compendio de técnicas que se realizará con las respuestas del estudio.

**E. VOLUNTARIEDAD:** Su participación en esta investigación es voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento, no será castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

**F. CONFIDENCIALIDAD:** Las investigadoras garantizan el estricto manejo de la confidencialidad de la información durante el proceso de recolección de la información, como en

Firma de sujeto participante: \_\_\_\_\_  
Comité Ético Científico - Universidad de Costa Rica

el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo: [irma.herreravargas@ucr.ac.cr](mailto:irma.herreravargas@ucr.ac.cr) [katherine.gamboamora@ucr.ac.cr](mailto:katherine.gamboamora@ucr.ac.cr)  
[frecy.santamaria@ucr.ac.cr](mailto:frecy.santamaria@ucr.ac.cr) [ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr](mailto:ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr).

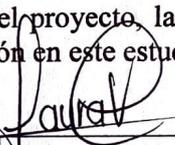
**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvania Santamaría Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100.

Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Laura Varela Cordero.  1-1333 0513  
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Escuela Sinai / 30/06/2022 / 11:00 am.  
Lugar, fecha y hora

Fresyvania Santamaria Cespedes  116550201  
Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo: [irma.herreravargas@ucr.ac.cr](mailto:irma.herreravargas@ucr.ac.cr) [katherine.gamboamora@ucr.ac.cr](mailto:katherine.gamboamora@ucr.ac.cr) [frecy.santamaria@ucr.ac.cr](mailto:frecy.santamaria@ucr.ac.cr) [ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr](mailto:ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr).

**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvanía Santamaría Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100. Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Marisella Jiménez García 602470264  
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Bº Sinai, 30-06-2022 8:56 a.m.  
Lugar, fecha y hora

Fresyvanía Santamaría Céspedes 116550201  
Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo: [irma.herreravargas@ucr.ac.cr](mailto:irma.herreravargas@ucr.ac.cr) [katherine.gamboamora@ucr.ac.cr](mailto:katherine.gamboamora@ucr.ac.cr)  
[frecy.santamaria@ucr.ac.cr](mailto:frecy.santamaria@ucr.ac.cr) [ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr](mailto:ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr).

**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvania Santamaría Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100. Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Deibe [Firma] 1150409124  
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Escuela Sinai / 30/06/2022 / 11:30 am  
Lugar, fecha y hora

Fresyvania Santamaria Céspedes [Firma] 116850201  
Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo: [irma.herreravargas@ucr.ac.cr](mailto:irma.herreravargas@ucr.ac.cr) [katherine.gamboamora@ucr.ac.cr](mailto:katherine.gamboamora@ucr.ac.cr)  
[frecy.santamaria@ucr.ac.cr](mailto:frecy.santamaria@ucr.ac.cr) [ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr](mailto:ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr).

**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvanía Santamaría Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100.

Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los **teléfonos 2511-4201, 2511-1398**, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

San Isidro Mora Sanabria  
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

San Isidro, 27-6-2022 5:00 pm -

Fresyvanía Santamaria Céspedes # 116550201  
Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo: [irma.herreravargas@ucr.ac.cr](mailto:irma.herreravargas@ucr.ac.cr) [katherine.gamboamora@ucr.ac.cr](mailto:katherine.gamboamora@ucr.ac.cr)  
[frecy.santamaria@ucr.ac.cr](mailto:frecy.santamaria@ucr.ac.cr) [ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr](mailto:ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr).

**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvanía Santamaría Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100.

Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Verónica Castro Valverde 113170399  
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Escuela Sinai - 30-06-2022 9:15 am  
Lugar, fecha y hora

Fresyvanía Santamaria Céspedes 116550201  
Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

el procesamiento de esta y la publicación de los resultados. Las únicas personas que tendrán acceso a la información son los profesores universitarios supervisores de la presente investigación. Al finalizar la investigación puede solicitar el reporte de resultados al siguiente correo: irma.herreravargas@ucr.ac.cr katherine.gamboamora@ucr.ac.cr frecy.santamaria@ucr.ac.cr ana.esquivelmonge@ucr.ac.cr.

**G. INFORMACIÓN:** Antes de dar su autorización si necesita hablar con las estudiantes responsables: Ana Esquivel Monge, Claudia Gamboa Mora, Irma Herrera Vargas y Fresyvania Santamaria Céspedes. A los teléfonos: 83097789, 84164472, 85881489 y 84411100.

Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los **teléfonos 2511-4201, 2511-1398**, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

**H.** Como participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y que recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Rosibel Rivas Henjivar   
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Sinaí, 28 de junio del 2022, hora 10:20 am.  
Lugar, fecha y hora

Fresyvania Santamaria Céspedes 116550201   
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal (menores de edad)

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora