

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE GUÁPILES

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración

Educativa

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

Escuela Los Ángeles, Circuito escolar 03, Dirección Regional de Enseñanza Guápiles, primer
período, 2026

Proponente: Yanori Rivas Loría

Pococí, febrero, 2026

Resumen.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y la sana convivencia dentro de la Escuela Los Ángeles, Circuito Escolar 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, durante el primer período del año 2026. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, utilizando como instrumento un cuestionario tipo Likert aplicado a catorce participantes entre personal docente, director y equipo interdisciplinario. Los resultados evidenciaron que el liderazgo institucional influye de manera significativa en la percepción del clima organizacional, la comunicación y el bienestar emocional de los colaboradores. Asimismo, se identificó que la institución promueve prácticas de convivencia basadas en el respeto, la colaboración y el diálogo. Se concluye que un liderazgo positivo favorece ambientes laborales saludables y fortalece las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa.

Palabras clave: *liderazgo, clima organizacional, convivencia, comunicación, bienestar emocional.*

Abstract.

The objective of this research was to analyze the influence of leadership on organizational climate and healthy coexistence within Escuela Los Ángeles, School Circuit 03, Regional Education Directorate of Guápiles, during the first term of 2026. The study was conducted under a quantitative and descriptive approach, using a Likert-type questionnaire applied to fourteen participants including teachers, the principal, and members of the interdisciplinary team. The results showed that institutional leadership significantly influences the perception of organizational climate, communication, and emotional well-being among staff members. Likewise, it was identified that the institution promotes coexistence practices based on respect, collaboration, and dialogue. It is concluded that positive leadership encourages healthy work environments and strengthens interpersonal relationships within the educational community.

Keywords: *leadership, organizational climate, coexistence, communication, emotional well-being.*

¹Yanori Rivas Loria: Actualmente labora como docente de Educación Preescolar en la Escuela Campo Kennedy, Circuito Escolar 03, Dirección Regional de Educación Guápiles. Estudiante de la Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad Internacional San Isidro Labrador. Con ocho meses de experiencia trabajando para el MEP. E-mail: yanoria2192@gmail.com

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

El liderazgo en las instituciones educativas constituye un eje fundamental para el desarrollo organizacional, pues de él se desprenden tanto el clima organizacional como la sana convivencia entre los miembros de la comunidad, en este caso, del Centro Educativo. En el contexto actual, caracterizado por la necesidad de fortalecer ambientes laborales positivos, surge la interrogante: ¿de qué manera puede un liderazgo impactar directamente en la construcción de un clima organizacional saludable y en la promoción de la convivencia armónica?

En este sentido, desarrollarse laboralmente en un ambiente positivo, agradable y seguro es la base para superar retos y alcanzar la máxima calidad en nuestra labor docente. Pensando en esto, surgen algunas interrogantes: ¿considera que el liderazgo de la dirección escolar influye positivamente en el desempeño docente?, ¿la comunicación entre líderes y colaboradores es clara y efectiva?, ¿percibe que existe un ambiente de respeto y confianza entre los miembros de la institución?, ¿el clima organizacional favorece la colaboración entre docentes y personal administrativo?, ¿las decisiones institucionales se toman de manera transparente y justa?, ¿el ambiente laboral contribuye al bienestar emocional de los colaboradores?, ¿el clima organizacional facilita la resolución de conflictos de manera constructiva?, ¿la institución promueve valores de respeto y solidaridad en la convivencia diaria?, ¿se aplican estrategias claras para prevenir y atender situaciones de conflicto?, ¿la institución fomenta espacios de diálogo para mejorar la convivencia y el clima organizacional? En consecuencia, es indispensable investigar sobre las relaciones en el entorno laboral y cómo estas influyen para el bienestar del personal.

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

El problema que se aborda en este estudio radica en si ¿existe o no la ausencia de prácticas de liderazgo que favorezcan relaciones interpersonales sólidas y un entorno institucional equilibrado? En consecuencia, el objetivo general de la investigación es:

Analizar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y la sana convivencia dentro de una institución educativa. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Identificar las características del liderazgo que inciden en la percepción del clima organizacional.

Examinar las prácticas de liderazgo que promueven la sana convivencia entre los miembros de la institución.

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación Desarrollo Organizacional, debido a que analiza la influencia del liderazgo en el clima organizacional y la sana convivencia dentro de una institución educativa. Esta línea permite estudiar los procesos de gestión, comunicación, relaciones humanas y estrategias de mejora institucional que contribuyen al fortalecimiento del desempeño organizacional y al bienestar de los colaboradores.

Para plasmar lo anterior, la investigación se desarrollará en la Escuela Los Ángeles, ubicada en la comunidad de Los Ángeles, perteneciente al distrito de Cariari, mismo que forma parte del cantón de Pococí en la provincia de Limón, Costa Rica. Código presupuestario 3635, del Circuito Escolar 03 y de la Dirección Regional de Educación de Guápiles. Dependencia pública, tipo de dirección 3, se labora doble jornada con modalidad educativa Diurna Escuela de Atención Prioritaria.

Según refiere la señora María de los Ángeles Matarrita Matarrita educadora pensionada de la Institución, la Escuela de Atención Prioritaria Los Ángeles de Cariari, circuito 03, fue fundada en

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

el año de 1967, durante la administración de Trejos Fernández. Su creación se realizó dentro de lo que el Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) denominó “Centros de Población” con lo que se pretendía proporcionar al parcelero circundante (peón agrícola), la facilidad de que sus hijos estudiaran y vivieran con sus familias en un lugar con más comunidades y que el padre de familia viajara a su centro de trabajo; debido a las dificultades de transporte, a pie por lo abrupto de los terrenos.

La educadora menciona que las versiones históricas de los señores Israel Solano y Alexander Sánchez; la escuela en sus inicios “era un ranchito de madera, con un solo aposento, de piso de suelo, y laboraba un solo maestro. En el año 1974 se empezaron a construir cuatro aulas con material de metal los cuales fueron donados por el gobierno, la construcción dio inicio con el aporte de los vecinos del lugar, un maestro de obras y dos albañiles, proporcionados por el gobierno; también en ese año se dio la construcción de la casa del maestro.

Actualmente, la escuela cuenta con ocho aulas académicas, una dirección, un comedor, una sala para profesores y una cocina todas ellas con verjas y cielorraso en muy buen estado. También tiene una batería sanitaria en excelente estado. Las aulas poseen una adecuada ventilación e iluminación, además de pantallas en la mayoría de ellas. El mobiliario está en condiciones regulares ya que el mismo es compartido con el colegio nocturno que se brinda en dicha institución. El laboratorio de informática cuenta con aire acondicionado, buena iluminación y computadoras en buen estado. Además, un pequeño parque de juegos, sala de espera y salón de actos.

En cuanto a la zona geográfica en donde se ubica la Escuela Los Ángeles, esta se localiza en el cantón de Pococí y en el distrito de Cariari. De acuerdo con la página guías Costa Rica: “Las coordenadas geográficas medias del cantón de Pococí están dadas por 10°30’10” latitud norte y

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

83° 38' 51" longitud oeste". (párrs. 1,2). Según la página oficial de la Municipalidad de Pococí, el cantón de Pococí tiene una extensión de 2.188.2 km², y es el segundo en importancia de la provincia de Limón, Costa Rica. Este cantón está dividido en siete distritos, entre ellos Cariari, al que pertenece el poblado de Los Ángeles donde se encuentra la Escuela. (par.1,5).

El distrito de Cariari posee un gran potencial económico, ya que en este sector se encuentran varias empresas bananeras y piñeras, por su parte cerca de Los Ángeles existen dos fincas bananeras, Balatana 1 (conocida como finca Surá) y finca Banagro, dos grandes empresas en las que laboran en su mayoría los habitantes de la comunidad. Además, de la escuela, contamos con plaza de deportes, EBAIS, CEN CINAI, salón comunal, parque de juegos para niños, cuatro pulperías, panadería, lavado de autos y motos, muchos trabajadores independientes en agricultura y ganadería, personas emprendedoras, diferentes profesiones y trabajos honrados que permiten la solvencia y sostenibilidad económica en los hogares.

El liderazgo en instituciones educativas ha sido considerado un factor clave para el desarrollo organizacional y la calidad de las relaciones humanas. Con el propósito de otorgar cohesión y uniformidad, así como solidez conceptual y lógica a los fundamentos y principios que orientan este estudio, resulta indispensable efectuar una revisión bibliográfica adecuada y significativa sobre la temática en análisis. Dicha revisión bibliográfica constituye un marco teórico de referencia que respalda y fortalece el desarrollo del proceso investigativo.

Chiavenato (2009) "El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones" (p.6). Tomando esto en cuenta, en el contexto educativo, este estudio resulta esencial porque permite analizar las dinámicas de convivencia, las formas de liderazgo y las relaciones que se tejen entre directores, docentes y demás miembros de

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

la comunidad escolar. A partir de esta mirada, se puede valorar cómo dichas interacciones influyen directamente en el clima organizacional, ya sea fortaleciendo la cooperación y el compañerismo, o generando tensiones que obstaculizan el desarrollo institucional. De este modo, el comportamiento organizacional se convierte en la base para reflexionar sobre la importancia de construir ambientes laborales sanos, donde el liderazgo directivo inspire confianza y motive a los equipos hacia el logro de metas comunes.

Según Bolívar y Segovia (2024) “Una organización que quiera proponerse el éxito para todos en todos los lugares, tiene que ser más flexible, admitiendo que los equipos directivos puedan hacer diferentes propuestas para la mejora de sus colegios e institutos”. (p.49).

Quiere decir que, cuando una organización busca el éxito colectivo, la flexibilidad en la gestión se convierte en un pilar fundamental. En el ámbito escolar, esto significa que el director no debe imponer un único modelo rígido de trabajo, sino abrir espacios para que los docentes puedan aportar propuestas diversas que fortalezcan la convivencia y el aprendizaje. Esa apertura fomenta el compañerismo, porque los maestros sienten que sus ideas son valoradas y que forman parte activa de la construcción del proyecto educativo. En otras palabras, un liderazgo que escucha y permite la participación genera confianza, cohesión y un ambiente laboral más saludable, donde la sana convivencia se convierte en la base para alcanzar metas comunes.

Por su parte, García, Cerdas y Lewis (2022) dicen que:

El clima organizacional y su relación con el liderazgo en el ámbito educativo es un tema que aporta elementos importantes para las organizaciones educativas. Cada uno de estos temas por separado conforma un eje de investigación y la correlación entre ambos devela aspectos relevantes para llevar a la mesa de discusión de los equipos de trabajo con miras al mejoramiento. (p.135).

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

El clima organizacional se trata de cómo se sienten y se relacionan las personas dentro de una institución y el liderazgo de cómo dirige y motiva el director, son dos temas muy importantes en las escuelas. Cada uno por sí solo ya merece ser estudiado, pero cuando se analizan juntos se descubren aspectos clave que ayudan a mejorar la forma en que trabajan los equipos. Esa relación entre liderazgo y clima laboral abre la puerta a conversaciones útiles entre directores y maestros para encontrar maneras de convivir mejor y lograr que la institución funcione de manera más armoniosa. Por consiguiente, entender cómo el liderazgo influye en el ambiente de trabajo permite que los equipos puedan discutir y aplicar cambios que fortalezcan el compañerismo y la sana convivencia.

Hay que considerar que cuando en una institución predominan los conflictos y las tensiones, se hace evidente la necesidad de un liderazgo que transforme ese ambiente en uno más saludable. El director, al promover el diálogo, la confianza y el respeto, puede convertir los desacuerdos en oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Así, lo que antes era un clima marcado por la rivalidad y los malos entendidos, puede evolucionar hacia un espacio de compañerismo, donde cada docente se sienta valorado y motivado a aportar lo mejor de sí para el bienestar colectivo y, sobre todo, una frase que siempre ha resonado en mí: “la mejor forma de predicar es con el ejemplo.”

El comportamiento organizacional se resume en la forma de afrontar las situaciones, como explica Robbins y Judge (2009) “el comportamiento organizacional (CO), se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (p.10). Por su parte, Ovares y Ramírez (2025) concuerdan que “El liderazgo en las instituciones educativas constituye un eje articulador del clima laboral y de los procesos de mejora

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

institucional, especialmente cuando se analiza desde la vivencia de quienes ejercen funciones directivas. (p.100).

Este enfoque es muy útil en el ámbito educativo, porque permite entender cómo el liderazgo de un director y la manera en que los docentes se relacionan entre sí repercuten en el clima organizacional. Si las conductas promueven respeto, diálogo y cooperación, el desempeño mejora; pero si predominan los conflictos y la falta de comunicación, el rendimiento institucional se ve afectado.

La convivencia escolar no se limita únicamente a la interacción entre estudiantes y docentes, sino que abarca la totalidad de las relaciones que se generan dentro de la comunidad educativa, como dice Moreno, Bracho y Escalona (2023):

Las estrategias de convivencia son conceptualizadas como la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional. No se limita a la relación entre personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción. (p.132-133).

Esta definición nos recuerda que la convivencia escolar no es tarea de unos pocos, sino un compromiso compartido. Cuando cada miembro de la comunidad educativa asume su responsabilidad en el trato respetuoso y en la colaboración, se construye un ambiente de confianza y armonía. La sana convivencia surge precisamente de esa interrelación positiva, donde el diálogo y el compañerismo se convierten en la base para alcanzar un clima organizacional que favorezca el aprendizaje y el bienestar de todos.

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

Justificación

Un buen liderazgo requiere de habilidades personales, deseo, disposición y la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, es decir, en un ambiente de bienestar para todos. Durante el primer cuatrimestre del presente año, en el curso de teoría organizaciones educativas, realicé un ensayo crítico del libro “Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones”, específicamente del capítulo 12 titulado “Liderazgo, Poder y Política”, un tema de gran relevancia para la gestión educativa y tomando como base la línea de investigación de “Desarrollo Organizacional”, me pareció interesante la elección de este tema, ya que los enfoques modernos enriquecen la práctica, pero el verdadero impacto surge cuando el líder inspira con autenticidad.

De un buen liderazgo, se desprenden tanto el clima organizacional como la sana convivencia entre compañeros de una institución, sobre todo cuando la cabeza de dicha institución, “el líder” es una pieza clave para influir positivamente en el entorno laboral.

En síntesis, el estudio se fundamenta en tres ejes conceptuales: liderazgo, clima organizacional y sana convivencia.

Método

En el diseño metodológico se expone la manera en que se llevará a cabo la investigación del problema. Esto supone detallar el tipo y enfoque del estudio, los participantes, los instrumentos o recursos empleados y los pasos a seguir en el proceso. Hernández, Fernández y Baptista (2014) dicen que “la decisión sobre qué clase de investigación y diseño específico hemos de seleccionar

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

o desarrollar depende del planteamiento del problema, el alcance del estudio y las hipótesis formuladas” (p.129). El presente estudio se orienta a analizar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y la sana convivencia dentro de una institución educativa. Para ello se emplea un enfoque cuantitativo que permite recopilar información mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert y realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos, con el propósito de identificar tendencias y percepciones relacionadas con las variables estudiadas.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2014) concuerdan que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p.92).

Para sumar los valores de los ítems y obtener una puntuación total que refleja la intensidad de la actitud, el enfoque es cuantitativo. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p.4).

La investigación de tipo descriptivo busca detallar y especificar las características de los sujetos o fenómenos estudiados, ofreciendo un panorama claro de sus propiedades y perfiles. Este propósito se complementa con el enfoque cuantitativo, ya que la descripción se apoya en datos numéricos obtenidos mediante instrumentos como cuestionarios o escalas. De esta manera, el

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

análisis estadístico permite transformar las percepciones y actitudes en resultados objetivos y medibles, lo que asegura mayor precisión y confiabilidad en la interpretación.

Participantes

La población participante estuvo conformada por catorce colaboradores de la Escuela Los Ángeles, perteneciente al Circuito Escolar 03 de la Dirección Regional de Educación Guápiles. Entre ellos se incluyó al director institucional, dos docentes de Educación Preescolar, ocho docentes de I y II ciclo, dos profesionales del equipo interdisciplinario y un docente de I y II ciclo reubicado, pero con más de 20 años de trabajo.

Los participantes poseen experiencia en diferentes áreas del ámbito educativo y desempeñan funciones relacionadas con la gestión pedagógica, administrativa y socioemocional de la institución. La selección de esta población permitió obtener diversas percepciones acerca del liderazgo escolar, el clima organizacional y la sana convivencia, debido a que todos los participantes forman parte activa de la dinámica institucional y mantienen relación directa con los procesos de comunicación, toma de decisiones y convivencia laboral.

Se consideran como sujetos de estudio todas las personas, hechos y circunstancias que participan en el proceso de recolección de datos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que “Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación” (p.172).

En este sentido, los participantes, sucesos o colectivos seleccionados representan la fuente primaria de información, garantizando la pertinencia y validez de los datos obtenidos.

Instrumentos/Materiales

Según Paula, Marco y Alfredo de la Lama (2021), en su artículo “Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique”, concuerdan que:

Cada instrumento por lo general está destinado a una sola función, aunque suelen tener variados usos. El investigador recurre a alguno de ellos porque logra ciertas ventajas frente a la observación sin instrumentos, es decir, lo hace por razones prácticas y no porque se lo dicte una teoría en particular. (p.5).

En este sentido, podemos decir que un instrumento se refiere a todo aquello que le sirvió al investigador de medio para recabar información central para la investigación como lo afirma Saras (2022):

Un instrumento de recolección de datos o información es un recurso metodológico que se materializa en un conjunto de reactivos, expresados en un dispositivo o formato (impreso o digital) que se utiliza para recoger, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio recabado de las fuentes adecuadas. (p.2).

Pensando en esto, se aplicará un cuestionario tipo Likert, el cual consiste en presentar una afirmación y el usuario elige entre opciones como: "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Dicho cuestionario, contiene diez preguntas relacionadas con liderazgo, comunicación, clima organizacional y convivencia. Según Medina Romero et al. (2023):

Un cuestionario es una herramienta valiosa en la recopilación de información y se utiliza ampliamente en diversos campos, incluyendo la investigación, la evaluación, la educación y la evaluación del desempeño. Un cuestionario bien diseñado es crucial para obtener resultados precisos y confiables. Debe tener preguntas claras y concisas, que permitan al participante proporcionar información precisa y relevante.

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

Un cuestionario es útil porque permite recoger información de manera ordenada y clara. Si las preguntas están bien hechas, los participantes pueden responder con precisión y eso ayuda a obtener datos confiables que sirven para mejorar o evaluar lo que se está investigando.

Procedimiento

El cuestionario de diez preguntas será aplicado al señor director, a dos docentes del área de Preescolar, a ocho docentes de I y II ciclo y a tres profesionales del área del equipo interdisciplinario, para un total de catorce personas. Será aplicado durante el primer período lectivo del año 2026. Los datos se recopilarán mediante cuestionarios impresos entregados directamente a los participantes, esto con el previo conocimiento de cada participante y por supuesto del permiso que el director otorgó para la realización de este artículo y la aplicación del instrumento. Además, las respuestas a las preguntas, se analizarán mediante técnicas estadísticas básicas, complementadas con análisis cualitativo de las percepciones de los participantes. Igualmente, se les garantiza el anonimato y la privacidad total de la información recolectada.

Resultados y Discusión

Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, durante el primer período de 2026. El instrumento incluyó diez afirmaciones relacionadas con liderazgo escolar, comunicación institucional, clima organizacional y sana convivencia, valoradas mediante una escala tipo Likert. Los resultados se organizan en tablas y figuras, siguiendo las normas APA vigentes, y se acompañan de notas que consignan el instrumento y la población

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

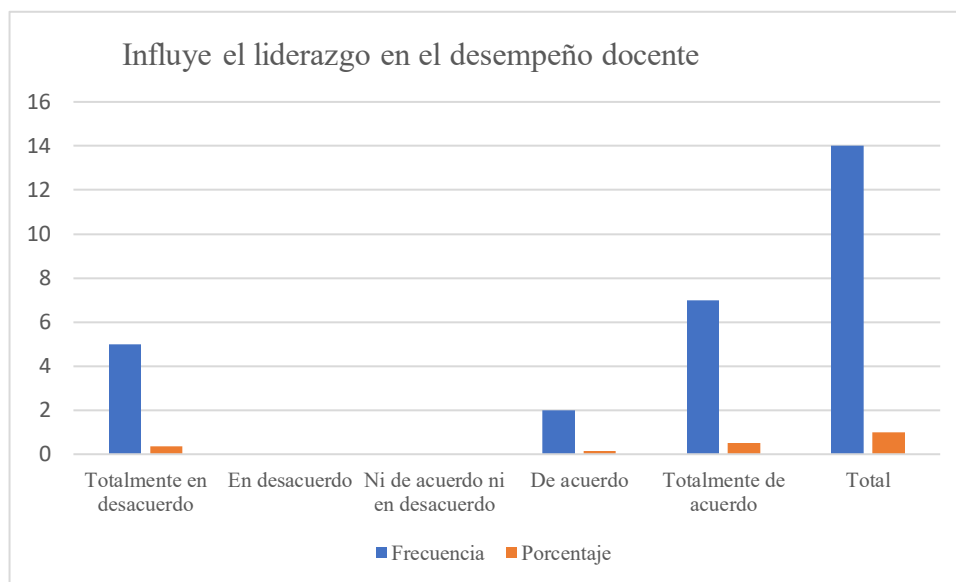
participante. Se destacan tres ítems principales por su relevancia en el análisis: liderazgo escolar, comunicación entre líderes y colaboradores, y bienestar emocional en el ambiente laboral.

Tabla 1 Liderazgo escolar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	7	50%
Total	14	100%

Nota. Esta tabla muestra la percepción de los docentes acerca de la influencia del liderazgo escolar en su desempeño. Obtenido del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, primer período 2026.

Figura 1 Liderazgo escolar



Nota. Esta figura ilustra la percepción de los docentes acerca de la influencia del liderazgo escolar en su desempeño. Obtenido del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, primer período 2026.

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

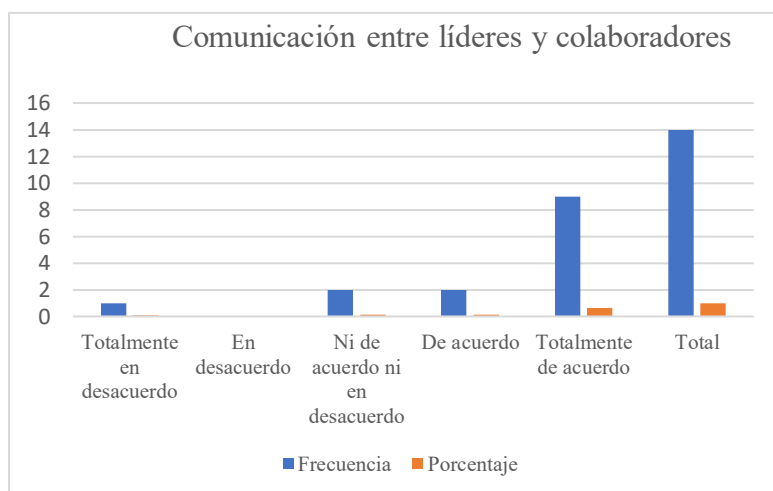
Como se evidencia en la Tabla 1 y la Figura 1, la percepción del liderazgo escolar presenta opiniones divididas entre los participantes. Aunque la mayoría de los docentes considera que el liderazgo influye positivamente en su desempeño, también existe un porcentaje importante que manifiesta desacuerdo. Este resultado podría indicar que, si bien el liderazgo directivo mantiene prácticas favorables en algunos aspectos, aún existen necesidades relacionadas con la participación, la confianza y la percepción de apoyo dentro del entorno laboral. Asimismo, estos hallazgos permiten interpretar que el liderazgo escolar ejerce una influencia directa sobre la motivación y el clima organizacional de la institución.

Tabla 2 Comunicación institucional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	9	65%
Total	14	100%

Nota. Esta tabla refleja la valoración de los docentes sobre la claridad y efectividad de la comunicación institucional. Obtenido del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, primer período 2026.

Figura 2 Comunicación institucional



Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

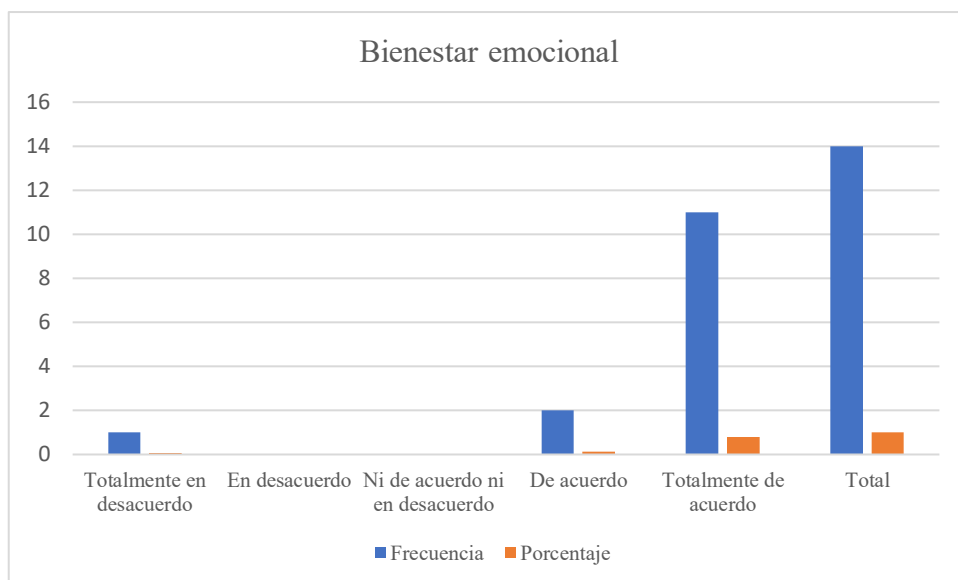
Nota. Esta figura muestra la valoración de los docentes sobre la claridad y efectividad de la comunicación entre líderes y colaboradores. Obtenido del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, primer período 2026.

La Tabla 2 y la Figura 2 evidencian que la comunicación entre líderes y colaboradores es percibida positivamente por la mayoría de los docentes, ya que un 79% se ubicó entre las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Este resultado permite interpretar que dentro de la institución existen canales de comunicación funcionales que favorecen la confianza, la coordinación laboral y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Asimismo, podría indicar que el liderazgo institucional mantiene prácticas comunicativas que facilitan la convivencia y el trabajo colaborativo entre los miembros del centro educativo.

Tabla 3 Bienestar emocional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	11	79%
Total	14	100%

Nota. Esta tabla evidencia la percepción de los docentes sobre el aporte del ambiente laboral al bienestar emocional. Obtenido del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, primer período 2026.

Figura 3 Bienestar emocional

Nota. Esta figura evidencia la percepción de los docentes sobre el aporte del ambiente laboral al bienestar emocional. Obtenido del cuestionario aplicado a 14 docentes de la Escuela Los Ángeles, Circuito 03, Dirección Regional de Educación Guápiles, primer período 2026.

En la Tabla 3 y la Figura 3 se observa que la mayoría de los docentes considera que el ambiente laboral contribuye positivamente a su bienestar emocional. Este hallazgo demuestra que el clima organizacional favorece sentimientos de motivación, satisfacción y estabilidad emocional entre los colaboradores. Además, permite interpretar que las relaciones interpersonales y las prácticas de convivencia presentes en la institución fortalecen el desempeño laboral y el sentido de pertenencia. No obstante, la existencia de un porcentaje mínimo en desacuerdo sugiere la necesidad de continuar promoviendo estrategias que garanticen un ambiente inclusivo y positivo para todos los miembros de la comunidad educativa.

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

Asimismo, los resultados correspondientes a las demás preguntas del instrumento evidencian tendencias favorables relacionadas con el respeto, la colaboración y la convivencia institucional. La mayoría de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe un ambiente de respeto y confianza entre los miembros de la institución, que el clima organizacional favorece la colaboración entre docentes y personal administrativo y que las decisiones institucionales se toman de manera transparente y justa.

De igual forma, los datos reflejan percepciones positivas acerca de la resolución constructiva de conflictos, la promoción de valores de respeto y solidaridad, la aplicación de estrategias para prevenir situaciones conflictivas y la existencia de espacios de diálogo orientados a fortalecer la convivencia y el clima organizacional. Aunque se identifican porcentajes mínimos de desacuerdo en algunos ítems, los hallazgos generales permiten evidenciar una valoración positiva del liderazgo y de las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa.

Además de los indicadores analizados en las Tablas 1, 2 y 3, los resultados consignados en las Tablas y Figuras 4 a 10 muestran confirman la tendencia positiva observada en los tres indicadores principales analizados. La mayoría de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el clima organizacional favorece la colaboración entre docentes y personal administrativo, que las decisiones institucionales se toman de manera transparente, que el ambiente laboral contribuye al bienestar emocional, que se promueven valores de respeto y solidaridad, que existen estrategias para la prevención de conflictos y que la institución fomenta espacios de diálogo orientados al fortalecimiento de la convivencia escolar. Estos hallazgos complementan y respaldan los resultados presentados anteriormente.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo institucional ejerce una influencia significativa sobre el clima organizacional y la sana convivencia dentro de la Escuela Los Ángeles. La mayoría de los participantes valoró positivamente aspectos relacionados con la comunicación, el respeto, la colaboración y el bienestar emocional, lo cual demuestra la importancia de las prácticas de liderazgo en la construcción de ambientes laborales saludables.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Chiavenato (2009), quien sostiene que el comportamiento organizacional está determinado por las interacciones que se generan entre las personas dentro de una organización. En este estudio se observó que cuando existe una comunicación efectiva y relaciones basadas en el respeto, los colaboradores perciben un ambiente laboral más favorable para el cumplimiento de sus funciones.

De igual manera, los resultados respaldan los planteamientos de García, Cerdas y Lewis (2022), quienes afirman que existe una estrecha relación entre liderazgo y clima organizacional. En la presente investigación, el 79% de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la comunicación entre líderes y colaboradores es clara y efectiva, lo que evidencia la influencia positiva del liderazgo sobre las relaciones laborales y la dinámica institucional.

Asimismo, los hallazgos concuerdan con Bolívar y Segovia (2024), quienes destacan la importancia de un liderazgo flexible y participativo para promover procesos de mejora dentro de los centros educativos. Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los participantes percibe que las decisiones institucionales se toman de manera transparente y que existen espacios de

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

diálogo para fortalecer la convivencia, elementos que favorecen la participación y el sentido de pertenencia.

Por otra parte, aunque predominan valoraciones positivas, también se identificaron algunos porcentajes de desacuerdo en determinados indicadores. Este resultado difiere parcialmente de los planteamientos teóricos que describen ambientes altamente cohesionados, lo cual permite inferir que todavía existen oportunidades de mejora relacionadas con la inclusión, la participación y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En síntesis, la confrontación entre los resultados obtenidos y los aportes teóricos consultados permite afirmar que el liderazgo constituye un factor determinante para el fortalecimiento del clima organizacional y la sana convivencia, siendo necesario mantener estrategias que promuevan la comunicación, el respeto, la participación y el bienestar emocional dentro de las instituciones educativas.

Conclusiones

En relación con el objetivo general, se concluye que el liderazgo institucional influye de manera significativa en el clima organizacional y la sana convivencia de la Escuela Los Ángeles. Los resultados obtenidos evidenciaron percepciones mayoritariamente positivas respecto a la comunicación, el respeto, la colaboración y el bienestar emocional dentro de la institución.

Respecto al objetivo específico orientado a identificar las características del liderazgo que inciden en la percepción del clima organizacional, se determinó que la comunicación efectiva, la

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

transparencia en la toma de decisiones y la promoción de relaciones basadas en la confianza constituyen elementos fundamentales para fortalecer el ambiente laboral.

En cuanto al objetivo específico relacionado con las prácticas de liderazgo que promueven la sana convivencia, se concluye que el fomento del diálogo, el respeto mutuo, la solidaridad y la resolución constructiva de conflictos favorecen significativamente las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa.

Finalmente, los hallazgos permiten afirmar que el fortalecimiento de un liderazgo participativo y humanista contribuye al bienestar emocional de los colaboradores y al logro de los objetivos institucionales, por lo que resulta indispensable continuar promoviendo estrategias orientadas al desarrollo de una cultura organizacional positiva.

REFERENCIAS

- Bolívar, A. (2024). *Comunidades de práctica profesional y mejora de los aprendizajes*. Editorial Graó.
https://www.researchgate.net/publication/388256346_Comunidades_de_practica_profesional_y_mejora_de_los_aprendizajes
- Chiavenato, I. Segunda edición (2009) *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Lewis Chaves, E. (2022). *Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses*. Revista Electrónica Educare, Universidad Nacional de Costa Rica.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/17003>
- Guías Costa Rica, posición geográfica, Pococí. <https://guiascostarica.info/territorial/canton-de-pococi/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Horizonte de la Ciencia, vol. 12, núm. 22, 2022, Enero-Junio, pp. 189-202 Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo, Perú. *Los instrumentos de la investigación científica hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique*
<https://www.redalyc.org/journal/5709/570969250014/570969250014.pdf>
- Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. (2023)
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>

MORENO RUIZ. BRACHO PÉREZ. ESCALONA LINARES. Año 11, No. 31; 2023. *GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA CONVIVENCIA DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9493592.pdf>

Municipalidad de Pococí. División territorial <https://munipococi.go.cr/index/index.php/mn-conozcanos/mn-micanton/division-territorial>

Ovares y Ramírez (UNED 2025). *Estilos de liderazgo y clima laboral: estrategias implementadas por las personas directoras de centros educativos para promover el bienestar del personal educativo*. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/download/5896/8751>

Robbins y Judge (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. Revista Educación Vol. 21, Núm. 21 (2023), 8-9. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9141207.pdf>

ANEXO N°1

INSTRUMENTO APLICADO

Preguntas para el instrumento diagnóstico

1. ¿Considera que el liderazgo de la dirección escolar influye positivamente en el desempeño docente?
2. ¿La comunicación entre líderes y colaboradores es clara y efectiva?
3. ¿Percibe que existe un ambiente de respeto y confianza entre los miembros de la institución?
4. ¿El clima organizacional favorece la colaboración entre docentes y personal administrativo?
5. ¿Las decisiones institucionales se toman de manera transparente y justa?
6. ¿El ambiente laboral contribuye al bienestar emocional de los colaboradores?
7. ¿El clima organizacional facilita la resolución de conflictos de manera constructiva?
8. ¿La institución promueve valores de respeto y solidaridad en la convivencia diaria?
9. ¿Se aplican estrategias claras para prevenir y atender situaciones de conflicto?
10. ¿La institución fomenta espacios de diálogo para mejorar la convivencia y el clima organizacional?

ANEXO N°2

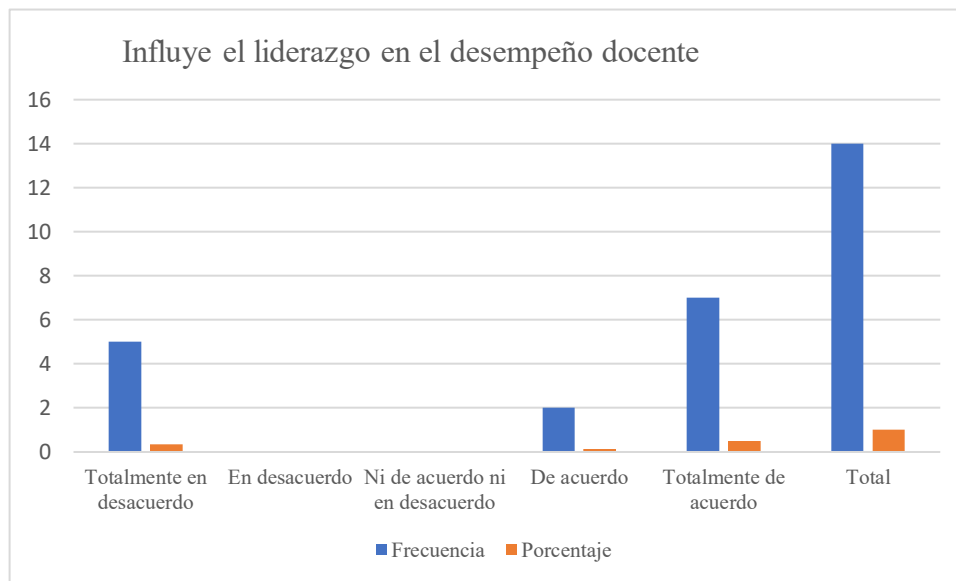
TABLAS Y FIGURAS

Pregunta 1: ¿Considera que el liderazgo de la dirección escolar influye positivamente en el desempeño docente?

Tabla 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	7	50%
Total	14	100%

Figura 1



Pregunta 2: ¿La comunicación entre líderes y colaboradores es clara y efectiva?

Tabla 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	9	65%
Total	14	100%

Figura 2

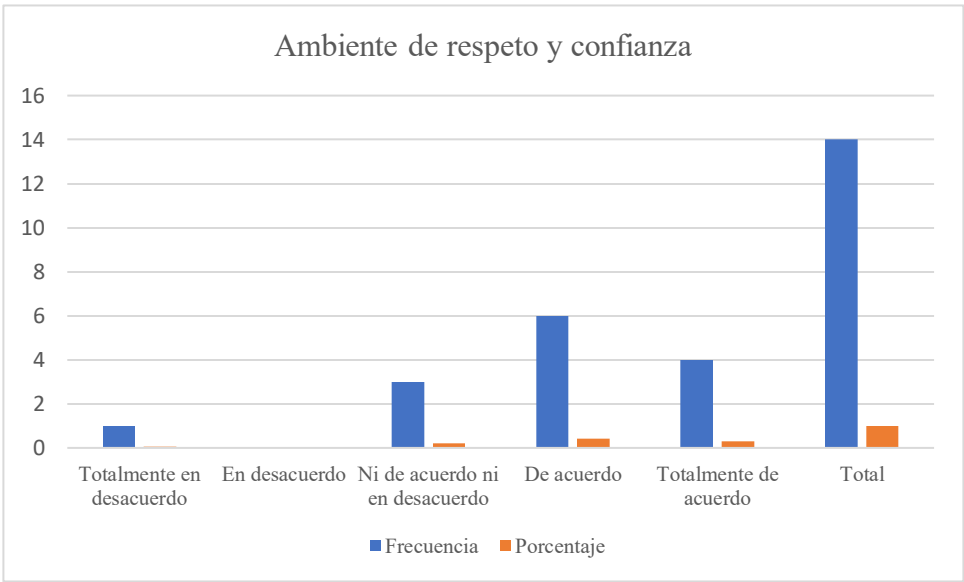


Pregunta 3: ¿Percibe que existe un ambiente de respeto y confianza entre los miembros de la institución?

Tabla 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	6	43%
Totalmente de acuerdo	4	29%
Total	14	100%

Figura 3

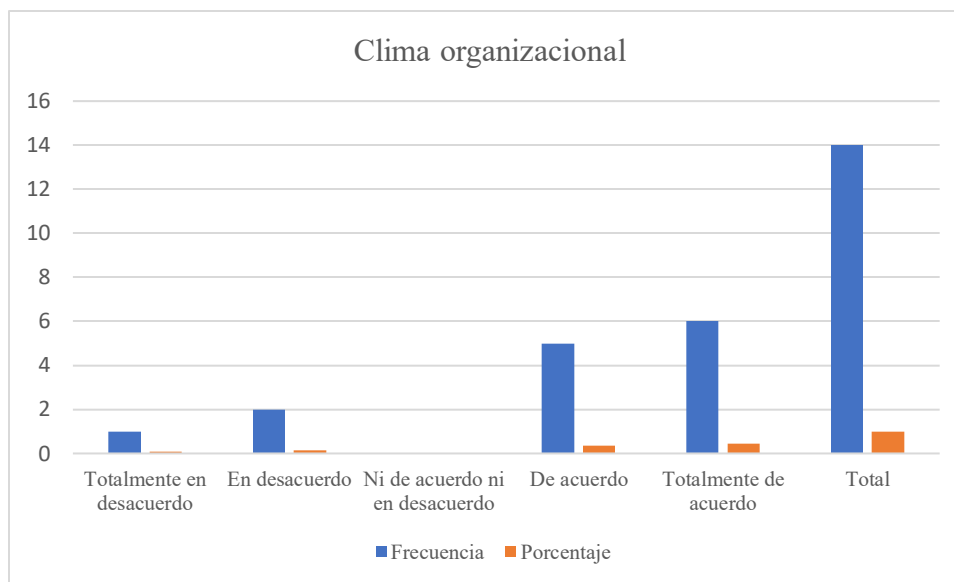


Pregunta 4: ¿El clima organizacional favorece la colaboración entre docentes y personal administrativo?

Tabla 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	5	36%
Totalmente de acuerdo	6	43%
Total	14	100%

Figura 4

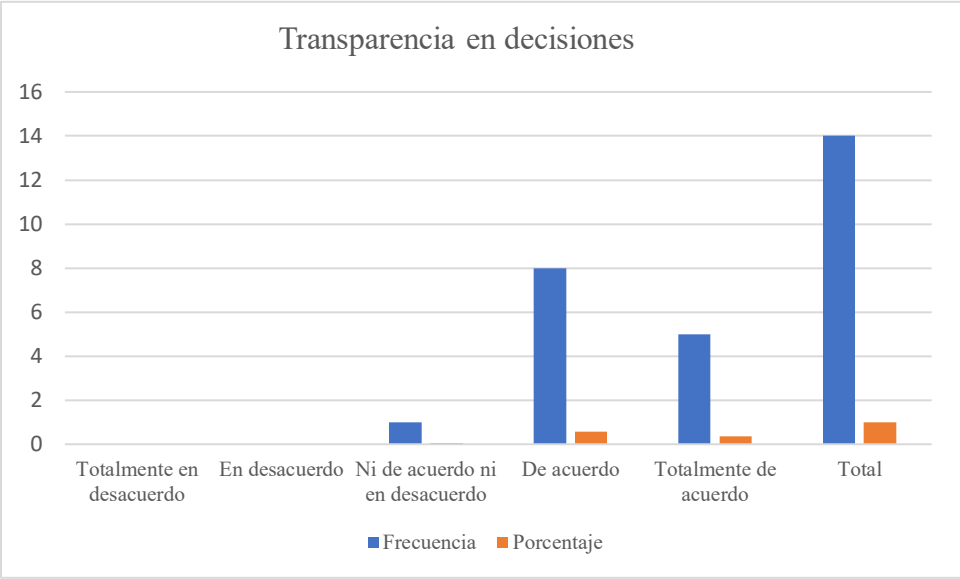


Pregunta 5: ¿Las decisiones institucionales se toman de manera transparente y justa?

Tabla 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
De acuerdo	8	57%
Totalmente de acuerdo	5	36%
Total	14	100%

Figura 5

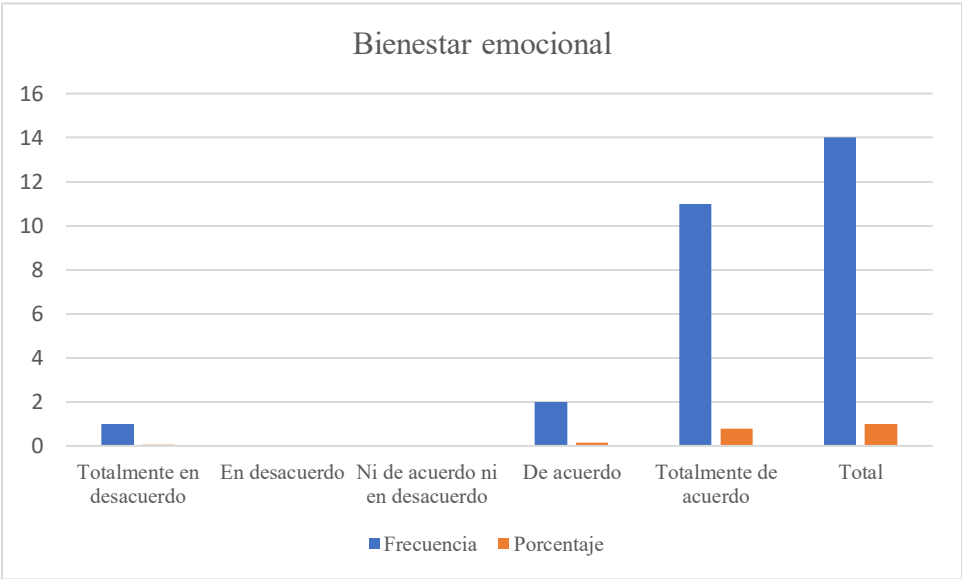


Pregunta 6: ¿El ambiente laboral contribuye al bienestar emocional de los colaboradores?

Tabla 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	11	79%
Total	14	100%

Figura 6

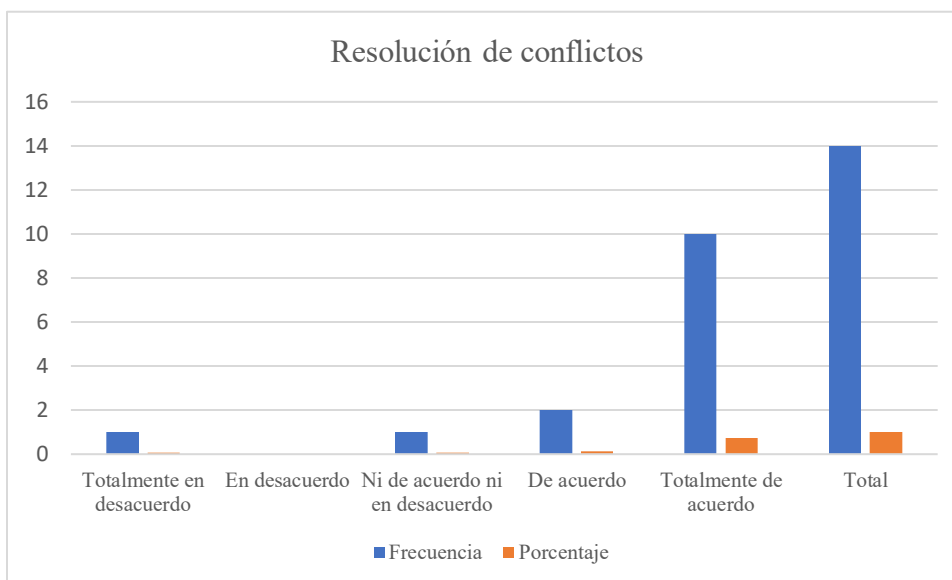


Pregunta 7: ¿El clima organizacional facilita la resolución de conflictos de manera constructiva?

Tabla 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	10	72%
Total	14	100%

Figura 7

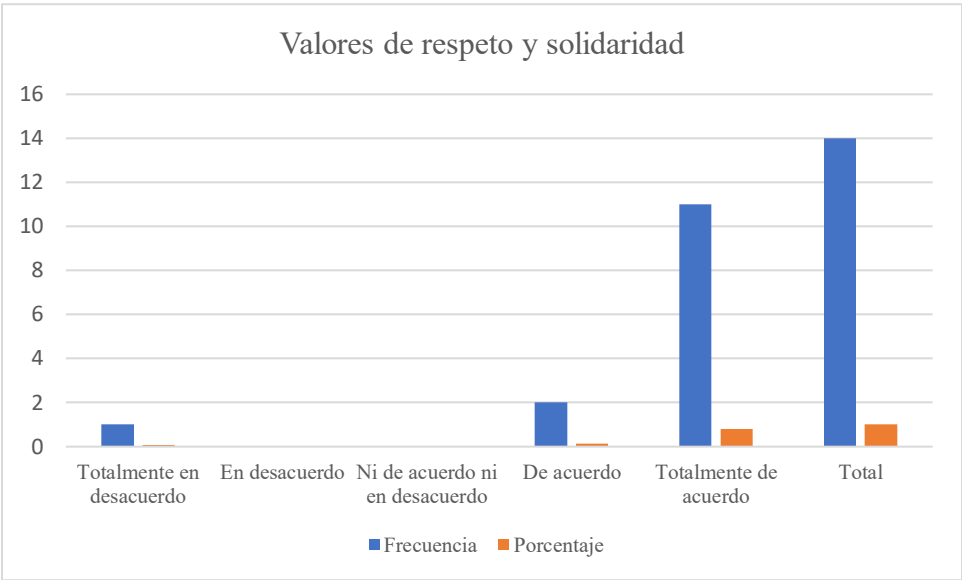


Pregunta 8: ¿La institución promueve valores de respeto y solidaridad en la convivencia diaria?

Tabla 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	11	79%
Total	14	100%

Figura 8

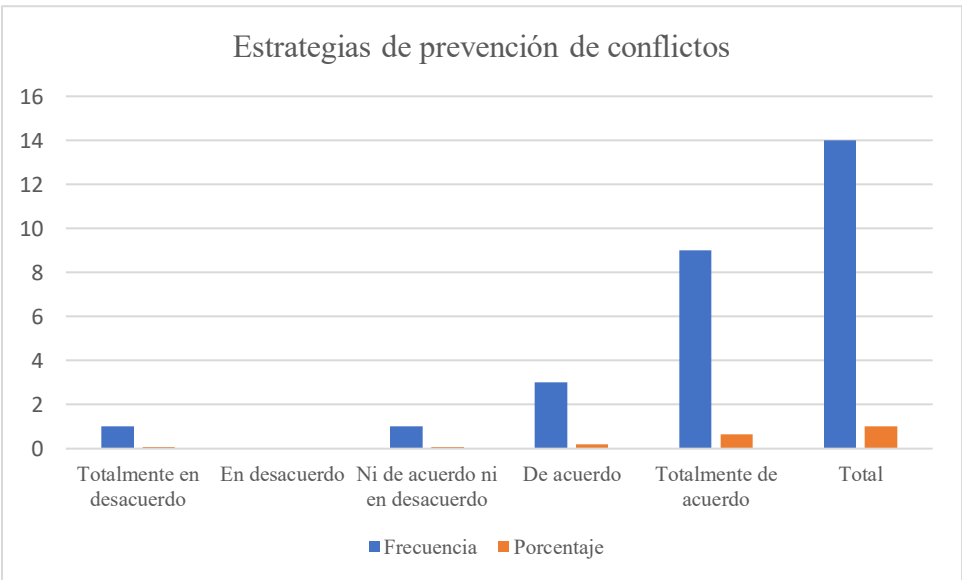


Pregunta 9: ¿Se aplican estrategias claras para prevenir y atender situaciones de conflicto?

Tabla 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
De acuerdo	3	21%
Totalmente de acuerdo	9	65%
Total	14	100%

Figura 9

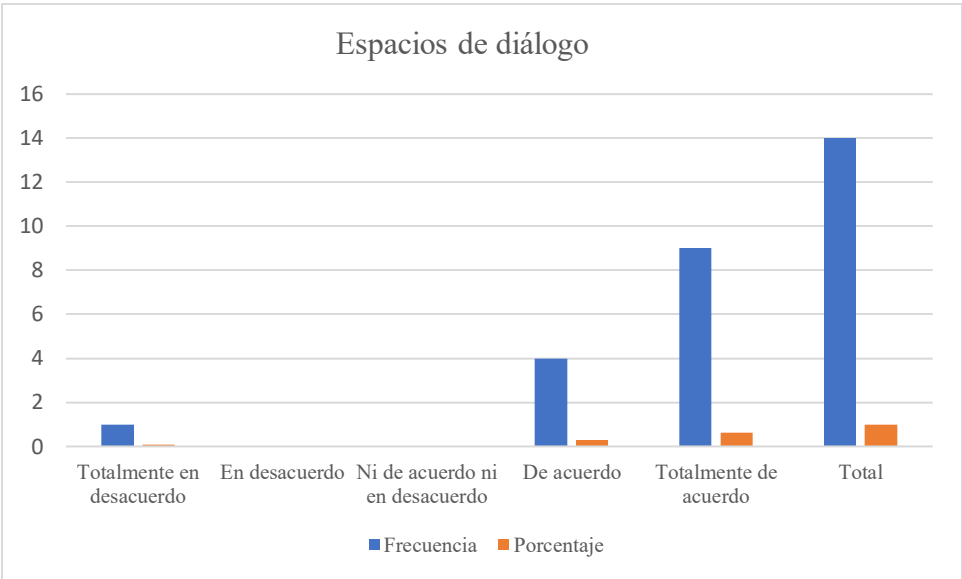


Pregunta 10: ¿La institución fomenta espacios de diálogo para mejorar la convivencia y el clima organizacional?

Tabla 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	4	29%
Totalmente de acuerdo	9	64%
Total	14	100%

Figura 10



ANEXO N°3

DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada

Yo, Yanori Rivas Loría, cédula de identidad 702090810, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado:

Un liderazgo que impacte, Clima organizacional y Sana convivencia

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Limón, Pococí, Cariari a los 18 días del mes de mayo del año 2026.



Yanori Rivas Loría

702090810