

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE SAN CARLOS

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración
Educativa

**Clima organizacional y reconstrucción institucional en el CTP Santa Rosa de Pocosol:
Impacto de dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas, 2024–
2026**

Institución educativa, circuito escolar 08 y Dirección Regional de Enseñanza de San
Carlos.

Periodo de ejecución: 2026

Proponente:

Licda. Alejandra Rojas Mena

San Carlos, Costa Rica

Febrero, 2026

Resumen

El artículo analiza la incidencia de dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas en el clima organizacional del CTP Santa Rosa de Pocosol, así como el aporte del cambio de liderazgo a su reconstrucción institucional durante 2024–2026. Desde un enfoque cualitativo descriptivo-interpretativo, se aplicaron entrevista semiestructurada y cuestionario abierto a personal docente y administrativo. Los hallazgos evidencian que el clima previo al 2024 estuvo marcado por tensión, desconfianza, trato desigual, presión psicológica y afectaciones emocionales. Posteriormente, se percibe una mejora asociada con la disminución de prácticas abusivas, aunque persisten retos vinculados con la neutralidad, el profesionalismo y la confianza institucional.

Palabras clave: *clima organizacional, acoso laboral, liderazgo institucional, reconstrucción institucional, calidad educativa.*

Abstract

This article analyzes the incidence of workplace harassment dynamics and inadequate organizational behaviors on the organizational climate of CTP Santa Rosa de Pocosol, as well as the contribution of leadership change to its institutional reconstruction during 2024–2026. From a qualitative, descriptive-interpretive approach, a semi-structured interview and an open-ended questionnaire were applied to teaching and administrative staff. The findings show that the climate prior to 2024 was marked by tension, distrust, unequal treatment, psychological pressure, and emotional effects. Later, an improvement is perceived, associated with the reduction of abusive practices, although challenges related to neutrality, professionalism, and institutional trust remain.

Keywords: *organizational climate, workplace harassment, institutional leadership, institutional reconstruction, educational quality.*

¹ Alejandra Rojas Mena: Actualmente labora como docente técnica de Contabilidad en el Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol, perteneciente a la Dirección Regional de Educación de San Carlos. Es Licenciada en Administración de Empresas y Licenciada en Docencia. Actualmente cursa la Maestría Profesional en Administración Educativa en la Universidad Internacional San Isidro Labrador. E-mail: rojasmenaalejandra@gmail.com.

Clima organizacional y reconstrucción institucional en el CTP Santa Rosa

Impacto de dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas, 2024-2026

La calidad educativa, concebida como un proceso integral de mejora continua, no solo depende de los resultados académicos, sino también de las condiciones organizacionales en las que se desarrolla la labor educativa. En este sentido, el clima organizacional y el liderazgo institucional se configuran como factores determinantes en la construcción de entornos educativos saludables, capaces de promover el bienestar del personal y la eficacia institucional (Chiavenato, 2017; Hoy & Miskel, 2013). Cuando estos elementos se ven afectados por dinámicas organizacionales inadecuadas, como el acoso laboral o el ejercicio inapropiado del poder, se generan consecuencias que inciden directamente en la calidad del servicio educativo (Robbins & Judge, 2017).

Antecedentes

Diversos estudios han evidenciado que los entornos laborales caracterizados por dinámicas de acoso, abuso de autoridad y relaciones de poder desiguales generan consecuencias significativas tanto a nivel individual como organizacional. Entre estas se encuentran el deterioro del clima organizacional, la disminución de la motivación laboral, el debilitamiento del trabajo en equipo, la pérdida de confianza institucional y afectaciones en la salud mental de los colaboradores, tales como estrés, ansiedad y desgaste emocional (Leymann, 1996; Einarsen et al., 2020). Estas condiciones inciden directamente en la calidad del servicio educativo y en la eficacia de la gestión institucional.

En el ámbito educativo, investigaciones han señalado que el clima organizacional y el liderazgo influyen de manera directa en la convivencia institucional, la cultura organizacional y el desempeño del personal docente, constituyéndose en elementos clave para el funcionamiento de los centros educativos (Murillo, 2011; Bolívar, 2015). En este sentido, los antecedentes teóricos

permiten comprender cómo las dinámicas organizacionales inadecuadas no solo afectan a los individuos, sino que repercuten en la estructura y el desempeño institucional.

Problematización

En este contexto, en el Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol se han identificado situaciones previas que permiten suponer la existencia de dinámicas organizacionales que incidieron en el clima laboral, las relaciones interpersonales y el bienestar del personal docente y administrativo. Estas dinámicas incluyeron relaciones de poder asimétricas, percepción de favoritismo, prácticas de presión psicológica y conductas inapropiadas que afectaron el ambiente organizacional.

A partir del cambio de liderazgo institucional ocurrido a finales del año 2023, surge un proceso de transformación orientado a mejorar el clima organizacional y fortalecer la cultura institucional. No obstante, resulta necesario analizar en qué medida estas acciones han sido efectivas y si persisten secuelas organizacionales derivadas de las situaciones anteriores.

Asimismo, el estudio se vincula con la línea de investigación Gestión educativa, liderazgo institucional y clima organizacional, debido a que analiza la incidencia de las dinámicas organizacionales y del liderazgo en el clima laboral de una institución educativa técnica. Esta relación permite comprender cómo las prácticas de gestión influyen en el bienestar del personal, en la reconstrucción institucional y en la calidad educativa.

Preguntas generadoras

- ¿Qué dinámicas organizacionales incidieron en el clima laboral del CTP Santa Rosa de Pocosol antes del 2024?
- ¿Cómo percibe el personal docente y administrativo el ambiente laboral asociado con ese período?

- ¿Qué efectos generaron estas situaciones en la motivación, las relaciones interpersonales y el bienestar emocional del personal?
- ¿Qué cambios se han producido a partir del nuevo liderazgo institucional y cómo se vinculan con la reconstrucción del clima organizacional?

Pregunta de investigación

¿Cómo han incidido las dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas en el clima organizacional del CTP Santa Rosa de Pocosol, y cómo los procesos de gestión implementados a partir del cambio de liderazgo han contribuido a su reconstrucción institucional durante el período 2024–2026?

Objetivos

Objetivo general

Analizar cómo las dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas han incidido en el clima organizacional del CTP Santa Rosa de Pocosol, así como los procesos de gestión implementados a partir del cambio de liderazgo para su reconstrucción institucional durante el período 2024–2026.

Objetivos específicos

1. Identificar las manifestaciones de dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas percibidas por el personal, así como sus efectos en el clima organizacional y el bienestar laboral.
2. Evaluar las acciones de gestión implementadas a partir del cambio de liderazgo y su incidencia en la reconstrucción institucional del CTP Santa Rosa de Pocosol.

Referencial teórico

En el desarrollo de la presente investigación, el referencial teórico se estructura a partir de tres componentes fundamentales: los antecedentes contextuales, el estado del arte y el sustento conceptual del fenómeno en estudio, con el propósito de comprender de manera integral las dinámicas organizacionales y su incidencia en la calidad educativa. Este sustento teórico permite comprender la relación entre las dinámicas organizacionales y la calidad educativa, orientando el análisis del problema de investigación.

Antecedentes contextuales

Reseña institucional

El Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol fue fundado en 1979, durante la administración del presidente Rodrigo Carazo Odio. Sus primeras lecciones se impartieron en el salón comunal de la localidad con una matrícula inicial de 52 estudiantes y bajo la dirección de don Francisco Molina. La consolidación de la institución respondió al esfuerzo articulado de la comunidad, la cual impulsó activamente la creación de infraestructura educativa propia y la ampliación de la oferta formativa (Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol, s. f.).

Durante el gobierno de Luis Alberto Monge Álvarez se construyeron los primeros pabellones del centro educativo. La historia institucional destaca la participación de líderes comunales y familias que promovieron la construcción del colegio y la posterior apertura de la educación diversificada con opción de obtener un técnico medio. En mayo de 1982, la comunidad desarrolló acciones de presión social para lograr esa ampliación, lo que evidencia que el centro educativo surgió y creció como una respuesta colectiva a las necesidades de formación de la zona (Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol, s. f.).

Con el paso del tiempo, la institución ha fortalecido su infraestructura, su oferta técnica y sus espacios de formación, procurando responder a las transformaciones sociales y productivas del entorno. Actualmente, el centro se define como una institución del Ministerio de Educación Pública adscrita a la Dirección Regional de San Carlos y al Circuito 08, con una misión centrada en brindar educación integral de calidad y una visión orientada a la formación técnica, tecnológica, académica, artística, deportiva y ambiental del estudiantado (Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol, s. f.).

Este centro educativo se rige por la política educativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica de acuerdo con la legislación vigente y representa una alternativa de formación integral, para aquellas personas jóvenes, hombres y mujeres que desean incorporarse al campo laboral cursando cualquiera de las especialidades técnicas que se imparten tanto en la sección Diurna como en la Sección Técnica Nocturna.

Existen tres figuras importantes que velan por el buen funcionamiento de la institución:

- *Director:* Se encarga de la planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades curriculares (académicas y técnicas), administrativas y comerciales que se realizan en el centro educativo.
- *Consejo de Profesores:* Lo integran el Director, el Orientador, los Profesores, los Auxiliares de Orientación, el Bibliotecario y el Secretario.
- *Junta Administrativa:* Tiene la finalidad de garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.

Descripción geográfica y socioeducativa del entorno

El CTP Santa Rosa de Pocosol se ubica en Santa Rosa, cabecera del distrito de Pocosol, cantón de San Carlos, provincia de Alajuela. Pocosol corresponde al distrito número 13 del cantón,

limita al norte con Nicaragua, al sur con Monterrey, al oeste con Los Chiles y al este con Cutris, y se localiza aproximadamente a 44 kilómetros de Ciudad Quesada. Su posición territorial lo vincula con una zona fronteriza, extensa y de relevancia para el desarrollo educativo y social de la Región Huetar Norte (Municipalidad de San Carlos, 2014).

La zona se caracteriza por una dinámica socioeconómica relacionada con actividades agropecuarias, ganaderas, comerciales y de servicios, en un territorio donde la educación técnica cumple un papel estratégico para ampliar las oportunidades de inserción laboral y desarrollo local. En este contexto, el CTP Santa Rosa de Pocosol no solo funciona como un centro de formación académica, sino también como una institución que contribuye a preparar capital humano para responder a las necesidades productivas y sociales de la región.

La localización geográfica del centro educativo, su trayectoria histórica y su vinculación con una comunidad que ha impulsado activamente la educación permiten comprender la importancia de estudiar su clima organizacional. La calidad de la gestión interna no se limita al funcionamiento administrativo del colegio, sino que incide en la sostenibilidad de un proyecto educativo con impacto territorial.

Estado del arte

Diversos estudios han analizado la relación entre clima organizacional, liderazgo y desempeño institucional, evidenciando que un ambiente laboral positivo favorece la motivación, el compromiso y la calidad del servicio educativo (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2017). En el ámbito educativo, investigaciones han demostrado que instituciones con liderazgos participativos presentan mayores niveles de cohesión organizacional, satisfacción laboral y mejores resultados en el desempeño docente (Hoy & Miskel, 2013; Bolívar, 2015).

Por otra parte, estudios sobre acoso laboral han identificado que estas dinámicas generan consecuencias significativas, tales como el aumento del estrés laboral, la disminución del rendimiento, el deterioro de la comunicación interna y el debilitamiento del trabajo en equipo (Leymann, 1996; Einarsen et al., 2020). Asimismo, se ha evidenciado que la persistencia de estos factores incide negativamente en la calidad del servicio educativo, al afectar tanto el bienestar del personal como la eficiencia organizacional.

Asimismo, la revisión de investigaciones disponibles en el repositorio académico de la UISIL evidencia que, si bien existen estudios relacionados con clima organizacional y liderazgo en contextos educativos, son limitadas las investigaciones que abordan procesos de reconstrucción institucional en centros educativos técnicos, especialmente desde la perspectiva del impacto de dinámicas organizacionales inadecuadas.

En este sentido, la presente investigación se justifica en la necesidad de aportar conocimiento contextualizado sobre la relación entre clima organizacional, liderazgo y procesos de transformación institucional, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa como factor de cambio.

Referente teórico

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno laboral, influyendo en su comportamiento, motivación y desempeño (Chiavenato, 2017). Este concepto resulta fundamental para comprender cómo las condiciones laborales impactan la dinámica institucional.

Por su parte, la cultura organizacional comprende los valores, creencias y prácticas que orientan el comportamiento dentro de una organización, influyendo en la forma en que se establecen las relaciones interpersonales y se toman decisiones (Schein, 2010).

El liderazgo educativo, entendido como la capacidad de influir en los procesos organizacionales y en las personas, desempeña un papel determinante en la construcción de ambientes laborales saludables y en la mejora de la calidad educativa (Bolívar, 2015). En este sentido, el estilo de liderazgo puede favorecer o deteriorar el clima organizacional, dependiendo de sus prácticas, valores y enfoque de gestión.

Finalmente, el acoso laboral se conceptualiza como una forma de violencia psicológica sistemática en el entorno de trabajo, caracterizada por conductas hostiles repetidas que afectan la dignidad, la salud mental y el desempeño de los trabajadores (Leymann, 1996; Einarsen et al., 2020). Estas dinámicas inciden directamente en el deterioro del clima organizacional, en la ruptura de las relaciones laborales y en la disminución de la eficacia institucional.

Método

El presente estudio se desarrolla con el propósito de analizar las dinámicas organizacionales y su incidencia en el clima institucional, así como los procesos de reconstrucción derivados del cambio de liderazgo. Para ello, se establece un diseño metodológico que permite comprender las percepciones del personal y las transformaciones organizacionales en el contexto educativo, garantizando coherencia con los objetivos planteados y el enfoque de la investigación.

Enfoque de investigación

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que busca comprender las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a las dinámicas organizacionales vividas dentro de la institución. Este enfoque resulta pertinente debido a que el fenómeno en estudio se relaciona con aspectos subjetivos como el clima laboral, las relaciones

interpersonales y el impacto emocional de las experiencias laborales, los cuales requieren un análisis interpretativo más que cuantitativo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Tipo de investigación

El estudio es de tipo descriptivo–interpretativo, debido a que pretende identificar, caracterizar y comprender las dinámicas organizacionales presentes en la institución, así como interpretar sus efectos en el clima organizacional y en los procesos de reconstrucción institucional. Este tipo de investigación permite analizar fenómenos en su contexto real, sin manipular variables, facilitando una comprensión profunda de la realidad estudiada (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Participantes

La población de estudio estuvo conformada por 121 personas pertenecientes al personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol. Se trata de una población institucional heterogénea, integrada por funcionarios que participan en funciones académicas, técnicas, administrativas y de apoyo a la gestión del centro educativo. Debido a esa diversidad de responsabilidades, sus percepciones resultan relevantes para analizar el clima organizacional desde distintas posiciones dentro de la vida institucional.

Para la selección de participantes se empleó un muestreo intencional, orientado a incorporar informantes con experiencia suficiente para valorar los cambios ocurridos antes y después del período de transformación institucional. Los criterios de inclusión consideraron: haber laborado en la institución durante los años previos al cambio de liderazgo, mantenerse activo durante el período de reconstrucción analizado y, en el caso del personal docente, contar con una vinculación laboral significativa que permitiera conocer de manera directa las dinámicas organizacionales del centro.

La elección de este tipo de muestra se justifica porque el estudio no pretende establecer generalizaciones estadísticas, sino recuperar información sustantiva de personas capaces de aportar experiencias y valoraciones fundamentadas sobre el clima institucional, las prácticas laborales y los cambios percibidos en la gestión (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Instrumentos / Materiales

Para la recolección de la información se utilizaron entrevistas semiestructuradas y cuestionarios abiertos, debido a su pertinencia en investigaciones cualitativas orientadas a la comprensión de experiencias y percepciones.

Las entrevistas semiestructuradas permiten profundizar en las vivencias de los participantes, facilitando la exploración de aspectos como las dinámicas organizacionales, el liderazgo y el clima laboral. Por su parte, los cuestionarios abiertos permiten recopilar información de manera sistematizada, brindando a los participantes la posibilidad de expresar sus opiniones y experiencias de forma libre.

Procedimiento

El proceso de investigación se desarrolló en varias etapas. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica que permitió fundamentar teóricamente el estudio. Posteriormente, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos en función de los objetivos planteados.

Seguidamente, se procedió a la selección de los participantes, aplicando los criterios establecidos para la muestra. Una vez seleccionados, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos, garantizando la confidencialidad de la información y el consentimiento de los participantes.

Finalmente, la información recopilada se organizó y analizó mediante un proceso de categorización temática, con el fin de identificar patrones, relaciones y tendencias que permitieron interpretar los resultados en función del problema de investigación y los objetivos planteados.

Resultados y Discusión

Análisis de resultados

El análisis de resultados se organizó con base en las cinco categorías definidas en el instrumento de entrevista. La interpretación de la información permitió reconocer un proceso institucional compuesto por dos momentos estrechamente relacionados: por un lado, el deterioro del clima organizacional asociado con dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas; por otro, la percepción de una reconstrucción progresiva vinculada con el cambio de liderazgo y con nuevas prácticas de gestión.

Los hallazgos evidencian que el clima organizacional previo al año 2024 fue percibido como un ambiente marcado por tensión, desconfianza, dificultades en la comunicación, prácticas de trato desigual y afectaciones en el bienestar emocional del personal. A la vez, las respuestas muestran que el período posterior al cambio de liderazgo es interpretado como una etapa de mejora institucional, aunque no exenta de secuelas y desafíos pendientes.

Tabla 1.

Categorías de análisis, hallazgos interpretativos e implicaciones institucionales

Categoría de análisis	Hallazgos interpretativos	Implicaciones institucionales
Contexto institucional previo al 2024	Se identifica la percepción de un ambiente laboral deteriorado, caracterizado por tensión, baja protección institucional, comunicación frágil y relaciones marcadas por desconfianza.	El clima organizacional no se configura solo por hechos aislados, sino por experiencias acumuladas que afectan la seguridad psicológica y la convivencia laboral.

Dinámicas de acoso y prácticas organizacionales inadecuadas	Se señalan conductas asociadas con persecución, presión psicológica, favoritismo, machismo, abuso de autoridad y otras prácticas de poder consideradas inapropiadas.	Estas dinámicas reflejan formas de gestión que pueden normalizar el temor y reducir la capacidad del personal para participar con libertad y confianza.
Impacto en el personal	Las respuestas asocian el período previo con afectaciones emocionales, disminución de la autoestima, miedo, desmotivación y debilitamiento de la confianza institucional.	El deterioro del clima organizacional repercute en el bienestar laboral y puede comprometer la calidad de los procesos pedagógicos, administrativos y relacionales.
Cambio de liderazgo	Se percibe una mejora significativa a partir del nuevo liderazgo, principalmente por la disminución de prácticas vistas como abusivas y por una mayor sensación de alivio institucional.	El liderazgo aparece como un factor decisivo para modificar la cultura de trato, restablecer normas de convivencia y abrir oportunidades de reconstrucción.
Reconstrucción institucional	Aunque se reconocen avances, persisten percepciones de preferencias, secuelas emocionales y retos vinculados con la neutralidad, el profesionalismo y la confianza.	La reconstrucción se comprende como un proceso progresivo que requiere continuidad, mecanismos preventivos y acciones institucionales sostenidas.

Nota. La tabla sintetiza las tendencias cualitativas identificadas a partir del análisis de las respuestas organizadas según las categorías del instrumento

Interpretación por categorías

Contexto institucional previo al 2024

Los hallazgos permiten interpretar que el ambiente organizacional anterior al 2024 fue percibido como un espacio de desgaste institucional. La referencia a tensión, escasa protección y debilidad de la comunicación interna sugiere que el clima laboral se había visto afectado en dimensiones esenciales para el funcionamiento de cualquier organización: la confianza, la seguridad psicológica y la posibilidad de establecer relaciones laborales cooperativas.

Esta categoría se vincula directamente con la problemática central del estudio, porque confirma que el clima organizacional no se deteriora únicamente por conflictos visibles, sino también por la acumulación de prácticas que generan incertidumbre, silencios y pérdida de legitimidad en la gestión.

Dinámicas de acoso y prácticas organizacionales inadecuadas

Las dinámicas señaladas revelan que el deterioro institucional estuvo asociado con conductas percibidas como abusivas o discriminatorias. La presencia de favoritismo, presión psicológica, persecución y otras formas de ejercicio desigual del poder evidencia la existencia de relaciones organizacionales que pudieron limitar la participación del personal y afectar la convivencia cotidiana.

Desde una lectura interpretativa, estas prácticas no deben analizarse como eventos desconectados, sino como patrones que modifican la cultura organizacional y debilitan las normas de respeto, equidad y profesionalismo. Por ello, esta categoría da respuesta al primer objetivo específico, al identificar las manifestaciones concretas de las conductas estudiadas.

Impacto en el personal

La información analizada muestra que las consecuencias no se restringieron al plano administrativo, sino que alcanzaron la esfera emocional y relacional del personal. Las menciones a miedo, baja autoestima, desmotivación y afectaciones psicológicas permiten interpretar que el clima laboral adverso impactó la manera en que las personas vivían su trabajo, se relacionaban con sus compañeros y percibían a la institución.

Este hallazgo es relevante porque conecta el objeto de estudio con la calidad educativa. Un personal que desarrolla sus funciones bajo condiciones de desgaste emocional o desconfianza enfrenta mayores dificultades para sostener prácticas colaborativas, innovadoras y orientadas al mejoramiento institucional.

Cambio de liderazgo y proceso de transformación

Las respuestas permiten reconocer el cambio de liderazgo como un punto de inflexión. La disminución de conductas percibidas como abusivas y la percepción de un ambiente menos

amenazante sugieren que las prácticas de gestión posteriores han incidido favorablemente en el clima organizacional.

No obstante, el análisis también exige evitar interpretaciones simplistas: el cambio de liderazgo abre posibilidades de transformación, pero no elimina de inmediato los efectos de una cultura institucional previamente deteriorada. Su aporte debe valorarse tanto por las mejoras percibidas como por la necesidad de consolidar procesos formales de escucha, prevención y confianza.

Reconstrucción institucional y situación actual

La reconstrucción institucional se presenta como una fase de avance parcial. El personal reconoce mejoras, pero también advierte la permanencia de secuelas emocionales y de retos vinculados con la neutralidad y el profesionalismo. Esto indica que la recuperación del clima laboral requiere tiempo, coherencia y continuidad en las decisiones de gestión.

En términos del segundo objetivo específico, los resultados permiten evaluar positivamente la incidencia del nuevo liderazgo en la mejora del ambiente, aunque también muestran que el proceso debe fortalecerse mediante mecanismos que consoliden la confianza, reduzcan percepciones de trato preferencial y prevengan la reaparición de prácticas organizacionales dañinas.

Tabla 2.

Relación entre objetivos específicos y resultados interpretados

Objetivo específico	Resultados vinculados	Interpretación
Identificar las manifestaciones de dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas percibidas por el personal, así como sus efectos en el clima organizacional y el bienestar laboral.	Se identifican prácticas asociadas con presión psicológica, persecución, favoritismo, trato desigual, abuso de autoridad y otras formas de interacción laboral que deterioraron la convivencia institucional.	Los hallazgos evidencian que dichas prácticas incidieron en la confianza, la motivación, la autoestima y la seguridad emocional del personal, confirmando su impacto en el clima organizacional.

Evaluar las acciones de gestión implementadas a partir del cambio de liderazgo y su incidencia en la reconstrucción institucional del CTP Santa Rosa de Pocosal.	Se reconoce una mejora en el ambiente institucional posterior al cambio de liderazgo, especialmente por la disminución de conductas percibidas como abusivas y por una percepción de mayor tranquilidad laboral.	La reconstrucción muestra avances, pero requiere consolidarse mediante prácticas sostenidas de neutralidad, profesionalismo, escucha y prevención de nuevas formas de deterioro organizacional.
--	--	---

Nota. La tabla articula los resultados con los propósitos específicos del estudio para fortalecer la coherencia analítica.

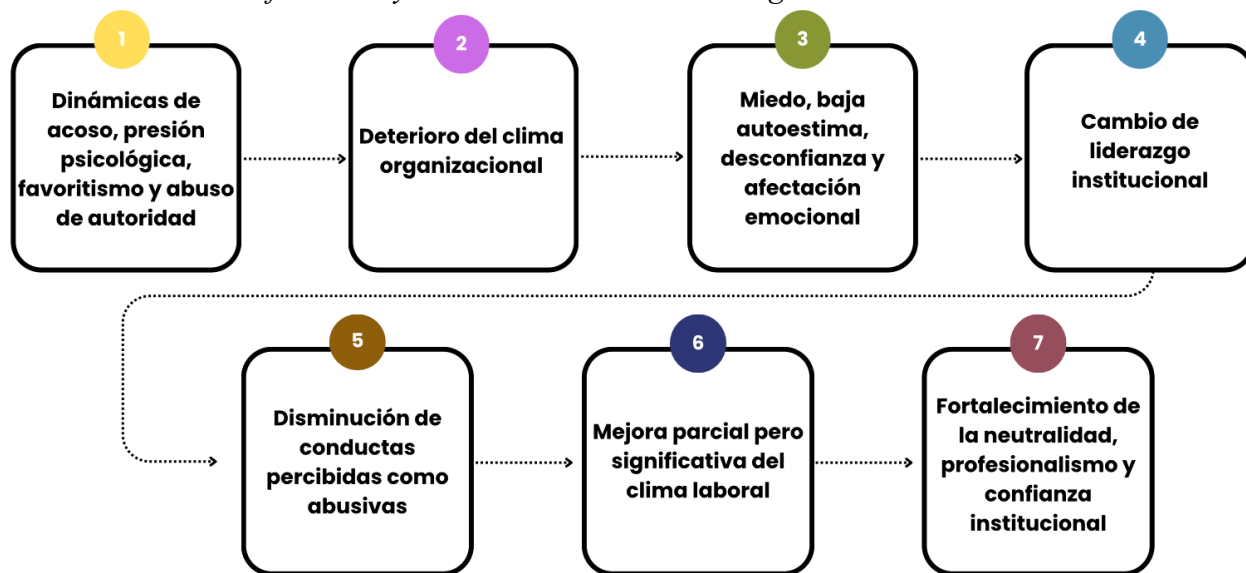
Como se evidencia en la Tabla 2, los datos obtenidos guardan relación directa con los objetivos específicos del estudio. En función del primer objetivo, se identifican manifestaciones concretas de conductas organizacionales inadecuadas y sus efectos en el clima laboral.

Respecto al segundo objetivo, en cuanto a la categoría cambio de liderazgo y proceso de transformación, las respuestas analizadas permiten identificar una mejora relevante en el ambiente laboral actual. Se percibe que ya no existe una constante de acoso sexual ni petición de favores personales, y que actualmente no se vive el mismo tipo de miedo. Este resultado es significativo, porque evidencia que el cambio de liderazgo institucional se percibe como un punto de inflexión en el proceso de reconstrucción del clima organizacional.

Sin embargo, los resultados también muestran que la transformación institucional no se encuentra completamente consolidada. En la categoría reconstrucción institucional y situación actual, los participantes señalan que el clima organizacional ha mejorado, pero que aún existen preferencias y que no se ha podido restablecer por completo la confianza institucional. Esto permite interpretar que la reconstrucción institucional es un proceso gradual que requiere continuidad, seguimiento y acciones sostenidas.

Figura 1.

Proceso de afectación y reconstrucción del clima organizacional.



Nota: Esta figura representa el proceso identificado a partir de las respuestas obtenidas mediante el instrumento de evaluación.

Discusión

Los resultados permiten responder la pregunta de investigación en dos sentidos complementarios. En primer lugar, las dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas incidieron negativamente en el clima organizacional del CTP Santa Rosa de Pocosol, al generar desconfianza, temor, debilitamiento de la comunicación y afectaciones emocionales en el personal. En segundo lugar, los procesos de gestión desarrollados tras el cambio de liderazgo contribuyeron a una reconstrucción institucional perceptible, aunque todavía no plenamente consolidada.

La discusión del primer objetivo específico muestra que las prácticas identificadas no deben interpretarse como simples desacuerdos laborales, sino como manifestaciones de un problema organizacional con efectos estructurales. La presencia de presión psicológica, favoritismo, abuso de autoridad y trato desigual coincide con lo planteado por Leymann (1996) y

Einarsen et al. (2020), quienes señalan que el acoso y las conductas hostiles deterioran la dignidad de las personas y alteran el funcionamiento colectivo. En el caso estudiado, ese deterioro se expresa en la pérdida de confianza institucional y en el debilitamiento de la convivencia.

A la luz de la problemática planteada, el análisis confirma que el clima organizacional está estrechamente ligado a la calidad de la gestión educativa. Cuando las relaciones laborales se desarrollan bajo inseguridad o temor, la institución ve limitada su capacidad de sostener procesos de comunicación, colaboración y mejora continua. Este hallazgo dialoga con Chiavenato (2017) y Hoy y Miskel (2013), quienes destacan que las percepciones compartidas sobre el ambiente laboral condicionan la conducta organizacional y el desempeño de sus miembros.

En cuanto al segundo objetivo específico, los resultados permiten valorar el cambio de liderazgo como un factor relevante en la transformación institucional. Las mejoras percibidas sugieren que las decisiones de gestión, el estilo de conducción y la reducción de prácticas consideradas abusivas han generado un ambiente más favorable para el trabajo. Esta interpretación se relaciona con Bolívar (2015), quien plantea que el liderazgo educativo incide en la construcción de comunidades institucionales más participativas y orientadas al aprendizaje organizacional.

No obstante, la discusión también evidencia que la reconstrucción institucional no debe confundirse con una resolución inmediata del problema. La persistencia de secuelas emocionales, percepciones de preferencias y demandas de mayor neutralidad demuestra que la recuperación del clima laboral exige mecanismos permanentes de prevención, comunicación y seguimiento. Por ello, la contribución del nuevo liderazgo debe entenderse como un proceso en marcha: relevante y positivo, pero todavía sujeto a consolidación.

En conjunto, la confrontación entre los hallazgos, los objetivos y la pregunta de investigación permite sostener que la calidad educativa no puede desvincularse de la salud organizacional de los centros educativos. La transformación institucional requiere atender tanto

las condiciones pedagógicas como las condiciones humanas y laborales que hacen posible el cumplimiento de la misión educativa.

Conclusiones

A partir de los hallazgos presentados en la Tabla 1, especialmente en las categorías de contexto institucional previo al 2024 y dinámicas de acoso y prácticas organizacionales inadecuadas, se concluye que las dinámicas de acoso laboral y las conductas organizacionales inadecuadas incidieron de manera negativa en el clima organizacional del CTP Santa Rosa de Pocosol durante el período previo al año 2024. Las manifestaciones identificadas, entre ellas la presión psicológica, el abuso de autoridad, el favoritismo, el trato desigual, el machismo y las situaciones percibidas como acoso sexual, configuraron un ambiente laboral caracterizado por la tensión, la inseguridad, la desconfianza y el debilitamiento de las relaciones interpersonales. Esto permite afirmar que el deterioro del clima institucional no respondió únicamente a hechos aislados, sino a prácticas organizacionales que afectaron la convivencia y la estabilidad del entorno de trabajo.

De acuerdo con los resultados vinculados con la categoría impacto en el personal, se concluye que estas dinámicas generaron consecuencias significativas en el bienestar laboral del personal docente y administrativo. Los hallazgos reflejan afectaciones en la motivación, la autoestima, la confianza institucional, la comunicación y el trabajo colaborativo, además de secuelas emocionales vinculadas con el temor, el desgaste y la percepción de vulnerabilidad dentro del espacio laboral. En consecuencia, el estudio confirma que el clima organizacional constituye un componente sustantivo de la calidad educativa, ya que las condiciones en las que el personal desarrolla su labor inciden directamente en la capacidad institucional para sostener procesos pedagógicos, administrativos y relacionales saludables.

Con base en los hallazgos relacionados con la categoría cambio de liderazgo y proceso de transformación, así como en la relación entre objetivos y resultados presentada en la Tabla 2, se concluye que el cambio de liderazgo institucional representó un punto de inflexión en el proceso de reconstrucción del clima organizacional. Los resultados evidencian una percepción de mejora en el ambiente laboral a partir de la transformación de ciertas prácticas de gestión, especialmente por la disminución de conductas consideradas abusivas y por la percepción de un contexto institucional menos marcado por el miedo y la presión. De esta manera, se determina que el liderazgo y las decisiones de gestión poseen una incidencia directa en la recuperación de la confianza, la estabilidad organizacional y la construcción de condiciones laborales más respetuosas.

Según los hallazgos de la categoría reconstrucción institucional y situación actual, se concluye que la reconstrucción institucional es un proceso aún en desarrollo. Aunque se reconocen avances importantes en comparación con el período anterior, los resultados muestran que persisten aspectos que requieren fortalecimiento, tales como la neutralidad en la gestión, la consolidación del profesionalismo, la prevención de preferencias y el restablecimiento pleno de la confianza institucional. Por ello, la mejora del clima organizacional no debe entenderse como un resultado concluido, sino como una tarea continua que demanda acciones sostenidas, mecanismos de escucha, seguimiento institucional y prácticas de liderazgo coherentes con una cultura organizacional saludable.

Finalmente, al integrar los principales hallazgos del análisis de resultados y la discusión, se concluye que el caso del CTP Santa Rosa de Pocosal evidencia la estrecha relación existente entre clima organizacional, liderazgo institucional y calidad educativa. La investigación demuestra que una institución educativa técnica no solo se fortalece mediante recursos, planificación o resultados académicos, sino también mediante la construcción de relaciones laborales dignas,

estructuras de gestión transparentes y ambientes organizacionales que favorezcan el bienestar del personal. En este sentido, el estudio aporta una comprensión contextualizada del tránsito desde un clima institucional deteriorado hacia un proceso de reconstrucción, y reafirma la necesidad de promover liderazgos capaces de sostener transformaciones organizacionales profundas y duraderas.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Narcea.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol. (s. f.). Acerca del Colegio Técnico Profesional de Santa Rosa de Pocosol. <https://www.ctpsantarosa.com/acerca-del-colegio>
- Colegio Técnico Profesional Santa Rosa de Pocosol. (s. f.). Reseña histórica. <https://www.ctpsantarosa.com/copia-de-planeamiento-docente>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice (3rd ed.). CRC Press.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Municipalidad de San Carlos. (2014). Plan de Desarrollo Distrital Pocosol 2014–2024. <https://www.munisc.go.cr/documentos/Secciones/51/Plan%20desarrollo%20Distrital%20de%20Pocosol.pdf>
- Murillo, F. J. (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 12–27.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Anexos

Anexo 1

Instrumento de evaluación (guía para entrevista).

A. Contexto institucional

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría el ambiente organizacional que predominó en la institución durante los años previos al 2024?
2. ¿Qué situaciones o dinámicas laborales considera que marcaron ese periodo?
3. ¿Cómo eran, en general, las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo?
4. ¿Considera que existían diferencias en el trato hacia determinadas personas o grupos dentro de la institución? Explique.
5. ¿De qué manera ese contexto institucional incidía en el trabajo diario del personal?

B. Dinámicas de acoso y prácticas organizacionales

6. Desde su percepción, ¿qué tipos de conductas inapropiadas o situaciones de acoso se presentaban en el entorno laboral?
7. Cuando se daban esas situaciones, ¿cómo reaccionaban generalmente los colaboradores?
8. ¿Considera que algunas de esas conductas llegaban a normalizarse dentro de la institución?
¿Por qué?
9. ¿Existían grupos informales de poder, favoritismo o influencia que afectaran la dinámica institucional? Explique.
10. ¿Se presentaban presiones psicológicas, amenazas o prácticas de control que impactaran al personal?

11. ¿Percibió abusos de autoridad o exigencias que sobrepasaran el ámbito formal institucional? Comente algún ejemplo si lo considera pertinente.

C. Impacto en el personal

12. ¿Cómo considera que estas situaciones afectaron la motivación laboral del personal?
13. ¿Qué efectos emocionales pudieron generar en los colaboradores?
14. ¿Qué consecuencias profesionales o relacionales observó dentro del equipo de trabajo?
15. ¿Se vio afectada la comunicación entre compañeros o con las jefaturas? ¿De qué manera?
16. ¿Considera que estas dinámicas afectaron la confianza institucional y el trabajo en equipo?
17. ¿Se generaron percepciones de inseguridad, temor o desconfianza dentro de la institución?

Explique.

D. Cambio de liderazgo y proceso de transformación

18. A partir del ingreso de la nueva dirección institucional, ¿qué cambios ha percibido en la institución?
19. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo actual en comparación con el anterior?
20. ¿Qué acciones o estrategias considera que se han implementado para mejorar el clima organizacional?
21. ¿Se han promovido espacios de diálogo, participación o escucha dentro de la institución? ¿Cómo valora esos espacios?
22. ¿Considera que el cambio de liderazgo ha contribuido al mejoramiento del ambiente laboral? ¿Por qué?

E. Reconstrucción institucional y situación actual

23. Actualmente, ¿considera que el clima organizacional ha mejorado? Explique su respuesta.

24. ¿Persisten secuelas emocionales, profesionales o relacionales derivadas de las situaciones vividas anteriormente?
25. ¿Considera que se ha logrado restablecer la confianza en la gestión institucional? ¿Por qué?
26. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos todavía requieren fortalecimiento dentro de la institución?
27. ¿Qué recomendaciones propondría para consolidar un ambiente laboral más saludable, respetuoso y adecuado para todos?

Preguntas de cierre

28. ¿Hay algún aspecto relacionado con el clima organizacional, el liderazgo o las dinámicas laborales que considere importante agregar y que no se le haya consultado?
29. ¿Desea ampliar alguna de sus respuestas anteriores?

Anexo 2

Instrumento para la recolección de datos

Instrumento de evaluación - Clima organizacional y reconstrucción institucional

El presente instrumento forma parte de una investigación académica sobre clima organizacional, liderazgo y reconstrucción institucional en el CTP Santa Rosa de Pocosol. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos. Se recomienda no incluir nombres propios de personas ni información que permita identificar directamente a terceros.

rojasmenaalejandra@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



No compartido

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

Consentimiento informado

Antes de responder, lea cuidadosamente la siguiente indicación. La participación es voluntaria y la información será tratada de forma confidencial para fines académicos.

Confirmación de participación *

Seleccione la opción si acepta responder el instrumento de manera voluntaria.

☐

Acepto participar de manera voluntaria en este instrumento académico.

[Siguiente](#)



Página 1 de 7

[Borrar formulario](#)

A. Contexto institucional

Responda las siguientes preguntas de forma amplia, clara y respetuosa. Evite incluir nombres propios de personas.

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría el ambiente organizacional que predominó en la institución durante los años previos al 2024?

Tu respuesta

2. ¿Qué situaciones o dinámicas laborales considera que marcaron ese periodo?

Tu respuesta

3. ¿Cómo eran, en general, las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo?

Tu respuesta

4. ¿Considera que existían diferencias en el trato hacia determinadas personas o grupos dentro de la institución? Explique.

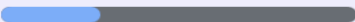
Tu respuesta

5. ¿De qué manera ese contexto institucional incidía en el trabajo diario del personal?

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 2 de 7

[Borrar
formulario](#)

B. Dinámicas de acoso y prácticas organizacionales

Responda las siguientes preguntas de forma amplia, clara y respetuosa. Evite incluir nombres propios de personas.

6. Desde su percepción, ¿qué tipos de conductas inapropiadas o situaciones de acoso se presentaban en el entorno laboral?

Tu respuesta

7. Cuando se daban esas situaciones, ¿cómo reaccionaban generalmente los colaboradores?

Tu respuesta

8. ¿Considera que algunas de esas conductas llegaban a normalizarse dentro de la institución? ¿Por qué?

Tu respuesta

9. ¿Existían grupos informales de poder, favoritismo o influencia que afectaran la dinámica institucional? Explique.

Tu respuesta

10. ¿Se presentaban presiones psicológicas, amenazas o prácticas de control que impactaran al personal?

Tu respuesta

11. ¿Percibió abusos de autoridad o exigencias que sobrepasaran el ámbito formal institucional? Comente algún ejemplo si lo considera pertinente.

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiente](#)



Página 3 de 7

C. Impacto en el personal

Responda las siguientes preguntas de forma amplia, clara y respetuosa. Evite incluir nombres propios de personas.

12. ¿Cómo considera que estas situaciones afectaron la motivación laboral del personal?

Tu respuesta

13. ¿Qué efectos emocionales pudieron generar en los colaboradores?

Tu respuesta

14. ¿Qué consecuencias profesionales o relacionales observó dentro del equipo de trabajo?

Tu respuesta

15. ¿Se vio afectada la comunicación entre compañeros o con las jefaturas? ¿De qué manera?

Tu respuesta

16. ¿Considera que estas dinámicas afectaron la confianza institucional y el trabajo en equipo?

Tu respuesta

17. ¿Se generaron percepciones de inseguridad, temor o desconfianza dentro de la institución? Explique.

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 4 de 7

D. Cambio de liderazgo y proceso de transformación

Responda las siguientes preguntas de forma amplia, clara y respetuosa. Evite incluir nombres propios de personas.

18. A partir del ingreso de la nueva dirección institucional, ¿qué cambios ha percibido en la institución?

Tu respuesta

19. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo actual en comparación con el anterior?

Tu respuesta

20. ¿Qué acciones o estrategias considera que se han implementado para mejorar el clima organizacional?

Tu respuesta

21. ¿Se han promovido espacios de diálogo, participación o escucha dentro de la institución? ¿Cómo valora esos espacios?

Tu respuesta

22. ¿Considera que el cambio de liderazgo ha contribuido al mejoramiento del ambiente laboral? ¿Por qué?

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 5 de 7

E. Reconstrucción institucional y situación actual

Responda las siguientes preguntas de forma amplia, clara y respetuosa. Evite incluir nombres propios de personas.

23. Actualmente, ¿considera que el clima organizacional ha mejorado? Explique su respuesta.

Tu respuesta

24. ¿Persisten secuelas emocionales, profesionales o relacionales derivadas de las situaciones vividas anteriormente?

Tu respuesta

25. ¿Considera que se ha logrado restablecer la confianza en la gestión institucional? ¿Por qué?

Tu respuesta

26. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos todavía requieren fortalecimiento dentro de la institución?

Tu respuesta

27. ¿Qué recomendaciones propondría para consolidar un ambiente laboral más saludable, respetuoso y adecuado para todos?

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 6 de 7

Preguntas de cierre

Responda las siguientes preguntas de forma amplia, clara y respetuosa. Evite incluir nombres propios de personas.

28. ¿Hay algún aspecto relacionado con el clima organizacional, el liderazgo o las dinámicas laborales que considere importante agregar y que no se le haya consultado?

Tu respuesta

29. ¿Desea ampliar alguna de sus respuestas anteriores?

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 Página 7 de 7

Anexo 3

Declaración Jurada.

Yo, Alejandra Rojas Mena, cédula de identidad 206180688, 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: Clima organizacional y reconstrucción institucional en el CTP Santa Rosa de Pocosol: Impacto de dinámicas de acoso laboral y conductas organizacionales inadecuadas, 2024–2026

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

Alajuela, San Carlos, Distrito a los 10 días del mes de junio del año 2026.

Alejandra Rojas Mena

206180688