

Liderar el bienestar organizacional: un desafío en los contextos educativos actuales

Leading Organizational Well-being: A Challenge in Current Educational Contexts

Liderar o Bem-Estar Organizacional: Um Desafio nos Contextos Educacionais Atuais

Virginia Cerdas Montano
Universidad Nacional

 <https://ror.org/01t466c14>

Heredia, Costa Rica

norma.cerdas.montano@una.cr

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1705-4630>

Satya Rosabal Vitoria
Universidad Nacional

 <https://ror.org/01t466c14>

Heredia, Costa Rica

satya.rosabal.vitoria@una.cr

 ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1450-7836>

Ingrid Monge Rodríguez
Universidad Estatal a Distancia

 <https://ror.org/0529rbt18>

San José, Costa Rica

imonge@uned.ac.cr

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7294-2900>

Recibido – Received – Recebido: 04/06/2025 Corregido – Revised – Revisado: 14/08/2025 Aceptado – Accepted – Aprovado: 16/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v27iespecial.5875>

URL: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/5875>

Resumen: Las organizaciones educativas se caracterizan por su naturaleza dinámica y cambiante, donde confluyen múltiples factores que inciden en la gestión del bienestar organizacional. Al respecto, el contexto actual costarricense presenta desafíos y oportunidades para las personas gestoras de centros educativos, los cuales están inmersos en una estructura multinivel que incrementa la complejidad para su abordaje. Por lo que, para esta inmersión al contexto, se adoptó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo orientado a analizar el liderazgo de las personas directivas escolares relacionado con la gestión del bienestar organizacional para la promoción de ambientes saludables. La población participante se conforma de 52 personas directoras, 30 docentes y 3 personas supervisoras. Como objetivos específicos, se propone una descripción del contexto actual de los centros educativos en función del bienestar organizacional desde la perspectiva docente, directiva y supervisora, además de identificar retos que enfrentan los centros educativos en la gestión del bienestar organizacional y promoción de ambientes saludables. Finalmente, se establece determinar el rol del liderazgo de las personas directivas escolares en la gestión del bienestar organizacional y ambientes saludables en los centros educativos. Entre las principales conclusiones, se identifica que la gestión del bienestar organizacional en los contextos educativos se configura como una dimensión estratégica que debe ser atendida con prioridad por las personas líderes educativos. Asimismo, se establecen múltiples factores como carga laboral, contexto familiar, recortes presupuestarios, entre otros, que repercuten en el logro de las metas y el bienestar organizacional.

Palabras clave: gestión educativa, cultura organizacional, liderazgo educativo, bienestar organizacional.

Abstract: Educational organizations are characterized by their dynamic and changing nature, where multiple factors converge that affect the management of organizational well-being. In this regard, the current Costa Rican context presents challenges and opportunities for managers of educational centers, who are immersed in a multi-level structure that increases the complexity of addressing it. Therefore, for this immersion into the context, a descriptive qualitative approach was adopted aimed at analyzing the leadership of school principals related to the management

of organizational well-being for the promotion of healthy environments. The participant population consists of 52 principals, 30 teachers, and 3 supervisors. As specific objectives, a description of the current context of educational centers regarding organizational well-being from the teaching, management, and supervisory perspectives is proposed, in addition to identifying challenges that educational centers face in managing organizational well-being and promoting healthy environments. Finally, the goal is to determine the role of school principals' leadership in managing organizational well-being and healthy environments in educational centers. Among the main conclusions, it is identified that the management of organizational well-being in educational contexts is configured as a strategic dimension that must be addressed as a priority by educational leaders. Likewise, multiple factors—including workload, family circumstances, and budget cuts—were found to directly impact both organizational well-being and the achievement of goals.

Keywords: educational management, organizational culture, educational leadership, organizational well-being.

Resumo: As organizações educacionais caracterizam-se por sua natureza dinâmica e mutável, onde confluem múltiplos fatores que incidem na gestão do bem-estar organizacional. A esse respeito, o contexto costarricense atual apresenta desafios e oportunidades para os gestores de centros educativos, os quais estão imersos em uma estrutura multinível que incrementa a complexidade para a sua abordagem. Para esta imersão no contexto, adotou-se uma abordagem qualitativa de tipo descritivo, orientada a analisar a liderança dos diretores escolares relacionada com a gestão do bem-estar organizacional para a promoção de ambientes saudáveis. A população participante é conformada por 52 diretores, 30 docentes e 3 supervisores. Como objetivos específicos, propõe-se uma descrição do contexto atual dos centros educativos em função do bem-estar organizacional a partir da perspectiva docente, diretiva e supervisora, além de identificar desafios que os centros educativos enfrentam na gestão do bem-estar organizacional e promoção de ambientes saudáveis. Finalmente, estabelece-se determinar o papel da liderança dos diretores escolares na gestão do bem-estar organizacional e de ambientes saudáveis nos centros educativos. Entre as principais conclusões, identifica-se que a gestão do bem-estar organizacional nos contextos educativos configura-se como uma dimensão estratégica que deve ser atendida com prioridade pelos líderes educacionais. Da mesma forma, estabelecem-se múltiplos fatores como carga de trabalho, contexto familiar, cortes orçamentais, entre outros, que repercutem no alcance das metas e no bem-estar organizacional.

Palavras-chave: gestão educacional, cultura organizacional, liderança educacional, bem-estar organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas son espacios dinámicos y complejos, que conllevan procesos de transformación y adaptación ante los retos de un mundo en constante cambio. En ellas converge una serie de desafíos para la sociedad, los cuales impactan en el bienestar individual y colectivo de las personas, generando implicaciones en todos los ámbitos de la vida. En este sentido, los entornos educativos no están exentos a dicha realidad: atraviesan múltiples problemáticas de índole social, económica y cultural que influyen en el clima organizacional y la calidad de vida de quienes conforman los centros educativos (Guerrero y Sallán, 2024).

En definitiva, la pandemia de COVID-19 marcó un antes y un después en la historia moderna, por el impacto significativo en todas las personas. Uno de los efectos más tangibles fue el aumento de los problemas de salud mental, los cuales se han acrecentado debido a factores como la violencia, las crecientes desigualdades sociales, el aumento de la pobreza, entre otros (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022). Estos efectos no solo se reflejan a nivel individual, también han tenido implicaciones en las dinámicas de las organizaciones educativas, ya que afecta en el bienestar del estudiantado, el personal docente y de otros actores del sistema educativo, lo que ha llevado a diversos organismos internacionales a priorizar en sus agendas este fenómeno.

En este contexto, la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2025) destaca la necesidad de centrarse en la educación para la salud y el bienestar como un aspecto cotidiano y estructural de las instituciones en la búsqueda de sistemas educativos más resilientes. Por su parte, la OMS (2022) hace una relación de la salud mental con el bienestar, el desarrollo de habilidades para la vida, el aprender y los efectos que tiene en los contextos laborales.

De acuerdo con lo anterior, el ambiente laboral se convierte en un área de atención necesaria para que los procesos educativos puedan desarrollarse de manera efectiva; por lo tanto, la gestión del bienestar en las organizaciones es un elemento por considerar para las personas líderes de la educación, lo que conlleva el tomar en

cuenta múltiples factores que promuevan entornos seguros, en los que las personas se sientan a gusto en sus espacios laborales. De ese modo, impacta en la motivación y actuar de las personas miembros de la organización (Iglesias-Armenteros y Torres-Espión, 2018).

Aunado a lo anterior, Guillermo (2024) refiere que: “el bienestar de los colaboradores impacta las empresas porque aumenta la salud, persistencia, autonomía, lealtad, productividad, creatividad, innovación, cooperación, satisfacción laboral y motivación intrínseca” (p. 10). Como se puede apreciar, el bienestar y satisfacción de las personas en las organizaciones genera una serie de beneficios, tanto a nivel individual como grupal, lo que favorece la creación de ambientes saludables y contribuye al logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, la gestión de las organizaciones es esencial a fin de generar condiciones favorables en el clima escolar para toda la comunidad educativa. Surge entonces el liderazgo emocional de las personas directoras como una herramienta necesaria en la promoción de ambientes saludables y el bienestar organizacional; es decir, la gestión de las emociones de las personas líderes depende de su grado de inteligencia emocional, lo cual favorece el bienestar de colaboradores(as), generando un clima de confianza que permite expresar ideas, aprender de manera colaborativa y la toma de decisiones conjunta. En síntesis, el liderazgo emocional hace que la escuela avance (Villa, 2021).

Asimismo, el liderazgo de las personas directoras debe potenciar habilidades interpersonales entre los actores educativos que propicien ambientes de bienestar. Un estudio sobre el liderazgo educativo y el clima escolar muestra la importancia del rol de las personas líderes educativas y el vínculo con el desarrollo de espacios de trabajo positivos. Entre los hallazgos de dicha investigación, se señala que la gestión de la convivencia escolar conlleva la colaboración tanto de la dirección como del profesorado; es decir, es una responsabilidad compartida, considerando que el aporte para un clima de trabajo positivo depende de todas las personas miembros de la organización educativa, en el que se destaca el diálogo como un aspecto fundamental para promover ambientes saludables, así como una flexibilidad de las normas, de acuerdo con el contexto en el que se encuentra el centro educativo (Carrasco et al., 2024).

En este contexto, la gestión del bienestar en las organizaciones educativas representa un desafío conjunto para todos los actores que conforman la comunidad educativa; quienes, como agentes de cambio, tienen el reto de promover entornos armoniosos y sostenibles a lo interno de las instituciones, que, a su vez, influyeran positivamente en el estudiantado y favorezcan el logro de las metas institucionales.

Por otro lado, el tema de liderazgo de las personas directivas escolares ha ocupado importantes espacios en las mesas de diálogo en el ámbito educativo, sin embargo, su relación con el bienestar organizacional para la promoción de ambientes saludables es un tema que toma notoriedad en Costa Rica a raíz de la pandemia de COVID-19 (Young, 2019). Por consiguiente, esta investigación cobra relevancia para los equipos directivos y docentes que enfrentan a diario escenarios desafiantes, no solo en términos de convivencia a lo interno de las instituciones educativas, sino en comunidades demandantes de atención social prioritaria, donde dicha situación se complejiza con el incremento de la delincuencia en el país (Fernández-Brizuela, 2021). En este sentido, Mézerville-López et al. (2021) plantean: “la relevancia de abordajes de salud comunitaria sensibles al diálogo interinstitucional e inclusivo de la población juvenil y docente” (p.1); es decir, que permitan una intervención efectiva y brinden oportunidades a toda la comunidad educativa para participar en espacios de prevención que contrarresten la violencia.

Por lo anterior, es importante abordar como unidad de análisis el contexto actual de los centros educativos según la percepción del ambiente escolar, la cual se refiere a cómo las personas que integran la comunidad educativa experimentan el clima organizacional. Dicha percepción se asocia con aspectos emocionales, vínculos relacionales, organizativos, entre otros, que influyen en el bienestar general de la institución, así como el comportamiento individual y colectivo (Thapa y Cohen, 2023). Es decir, la promoción de un clima organizacional positivo es necesaria para el desarrollo eficaz del centro educativo (Blanco-López et al., 2021).

Cabe destacar los aportes de la psicología positivista de Seligman (2011), quien plantea que el bienestar conlleva cinco elementos, a saber: emoción positiva —la cual plantea que las emociones de bienestar se experimentan a través de emociones positivas—; el compromiso —asociado a los estados de motivación y bienestar—; las relaciones —las cuales se desarrollan como parte integral de cualquier espacio organizativo y deben ser positivas para que se asocien con el bienestar de las personas; el significado que representa esa misión —en el cual centra su quehacer la organización y que se asocia con una causa que ennoblece a las personas— y, por último, el logro —que está vinculado al sentimiento de realización por el cumplimiento de metas y objetivos a nivel individual y colectivo— (García-Cruz et al., 2019).

En esta misma línea, Reynoso-Angulo (2023) describe algunos factores que afectan el bienestar institucional como la convivencia y participación inclusiva de las personas que constituyen dicha institución. En este sentido, se conjuga una serie de elementos como la infraestructura, cargas académicas o recursos, que juegan un papel importante en la calidad del bienestar organizacional. Cabe mencionar que dichos elementos son gestionados de manera intencionada y sistemática por la persona directora, quien figura como pieza angular en la cultura organizacional (Chen-Quesada et al., 2020).

Asimismo, la influencia del contexto externo figura como un factor determinante en el bienestar organizacional, el cual se establece en una estructura multinivel. En el nivel macro, se ubican entidades como el Ministerio de Educación Pública (MEP), sindicatos y organismos nacionales e internacionales, cuyas decisiones inciden en la política educativa y curricular, así como en su financiamiento. En el nivel meso, se pueden establecer las autoridades regionales, circuitos escolares, municipalidades y organismos locales, entre otros. Finalmente, el nivel micro está conformado por el equipo docente y administrativo del centro educativo, el estudiantado, las familias, los organismos de apoyo, entre otros.

En esta estructura sistémica, donde se encuentran inmersos los centros educativos, su gestión se torna compleja, ya que la oferta educativa y los procesos de mejora dependen de cada uno de esos niveles que, sin duda alguna, repercuten directamente en el ambiente organizacional. Desde esta perspectiva, Lara (2024) menciona que: “dentro de esta perspectiva multinivel, la participación y responsabilidad de todos los agentes que conformen el sistema educativo son cruciales para la mejora educativa” (p. 23). A partir de esta lógica, el bienestar en los centros educativos debe gestionarse de una manera articulada con el entorno social, político, económico, ambiental y cultural.

Continuando con otra de las categorías de análisis que sustentan esta investigación, se identifican los desafíos que enfrentan los centros educativos en la gestión del bienestar y promoción de ambientes saludables. Dichos retos se perciben como dificultades en los procesos de mejora, prácticas anquilosadas y rutinas burocráticas que revelan falta de formación tanto en directivos como en equipos docentes (Bolívar, 2010).

Ante estos desafíos, una de las alternativas para la búsqueda de soluciones es el trabajo colaborativo, el cual permite superar inicialmente las resistencias internas para trabajar en metas comunes (Moreira et al. 2025). Por tanto, se torna de importancia, ante estos escenarios desafiantes, la figura de la persona directora como líder pedagógico que promueva de manera intencionada la confianza, la equidad y el cuidado mutuo, además, que favorezca aspectos socioemocionales que repercutan en el crecimiento académico e integral de la comunidad educativa (Espinosa-Cevallos, 2024).

Lo anterior tiene estrecha relación con los ambientes saludables que, en palabras de Salanova et al. (2016), se caracteriza no solo por su capacidad operativa, logro de metas o consecución de estándares de desempeño, sino que se relaciona, además, con que el equipo de trabajo disfrute de bienestar físico y psicológico. Otro de los elementos que se perciben en este tipo de ambientes saludables es que la cultura organizacional instaurada es capaz de hacer frente a situaciones adversas del contexto y sostener ambientes positivos a lo interno de la institución. Asimismo, es importante destacar que estos ambientes saludables se distinguen por tres elementos clave: las prácticas organizativas saludables, personas miembros del equipo de trabajo que gozan de un bienestar integral y el logro de resultados.

En esta misma línea de investigación, se destaca otra categoría de análisis que corresponde al rol del liderazgo escolar en la gestión del bienestar de los centros educativos. En este sentido, Duarte-Ramírez (2020) aporta que el liderazgo educativo es: “la capacidad de influir en la comunidad escolar para orientar su desarrollo y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje” (p. 93). Además, sostiene que la persona que figura como líder educativo contribuye de manera intencionada para una oferta de calidad que involucra la sostenibilidad de procesos educativos.

Una formación integral de la comunidad educativa establece una clarificación de los valores institucionales e identifica el perfil de salida del estudiantado, mientras fortalece al equipo docente para un trabajo colaborativo. Otros autores que se refieren a esto son Mendoza-Vega et al. (2023), quienes aportan que la persona líder educativa debe buscar un enfoque actualizado que favorezca procesos inclusivos y de colaboración, para alcanzar las metas trazadas en el centro educativo.

También son pertinentes los aportes de Vanlomme et al. (2008), quienes expresan que la persona directora juega un papel determinante en la construcción de ambientes de bienestar en las organizaciones educativas y esta construcción no solo se limita a estrategias administrativas, sino que centra sus prácticas desde cuatro vías de influencia: racional, emocional, organizacional y relacional.

- En cuanto a la vía racional, se destacan los saberes conceptuales y habilidades que la persona directora posee en su campo de acción.
- La vía emocional establece la necesidad de generar ambientes de confianza y apoyo en los equipos docentes para avanzar hacia metas comunes.
- Lo organizativo plantea la relevancia de gestionar una estructura organizacional que facilite la labor docente.
- Finalmente, la vía relacional enfatiza en los vínculos internos y externos de la comunidad educativa, destacando la motivación intrínseca en los equipos docentes.

Por tanto, el rol de la persona directora conlleva la concreción de las cuatro vías descritas, asumiendo una función de liderazgo mediante prácticas de organización, planificación, búsqueda de recursos para el cumplimiento de metas, así como en el acompañamiento, motivación y seguimiento del equipo docente. Es un líder que promueve los procesos pedagógicos desde las diferentes áreas de gestión del centro educativo (Ibarra-Carrasco, 2022).

Por otro lado, este estudio hace énfasis en la actitud hacia el abordaje del tema de bienestar organizacional, el cual requiere generar diálogos profundos para garantizar respuestas efectivas ante los desafíos del contexto (Sreeja y Hemalatha, 2024). También es importante destacar que el tema de bienestar organizacional se vincula a las “organizaciones que aprenden”: concepto acuñado por Senge (2012), en el que manifiesta que las organizaciones sostenibles en el tiempo son aquellas capaces de aprovechar las potencialidades de las personas que las conforman. En este sentido, las instituciones educativas necesitan replantearse como una comunidad aprendiente, mantener ciclos de mejora constante que permitan adaptarse a las nuevas demandas a través del talento humano con el que cuentan. Asimismo, se torna relevante indicar que la conformación de una comunidad que aprende requiere articular factores que contemplen el bienestar organizacional.

Enríquez-García et al. (2022) indican que el bienestar organizacional se puede analizar desde dos dimensiones: la hedónica —que denota un bienestar subjetivo— y la eudaimónica —que refiere a un bienestar psicológico de las personas—. La implicación de ambas dimensiones en el contexto escolar se hace necesaria para establecer un ambiente positivo que responda tanto a necesidades individuales como colectivas, instaurando espacios seguros propicios para la innovación y procesos de mejora.

De acuerdo con lo expuesto, este estudio busca responder la pregunta: ¿cuál es la relación del liderazgo de las personas directivas escolares en la gestión del bienestar organizacional y la promoción de ambientes saludables en los centros educativos? Y se plantea como objetivo general: analizar el liderazgo de las personas directivas

escolares vinculado a la gestión del bienestar organizacional para la promoción de ambientes saludables. Específicamente, se explora el contexto actual de los centros educativos en función del bienestar organizacional desde la perspectiva docente, directiva y supervisora, a la vez que se identifican desafíos que enfrentan estas instituciones en la gestión del bienestar organizacional y promoción de ambientes saludables. Finalmente, se describe el rol del liderazgo de las personas directivas escolares en la gestión del bienestar organizacional y ambientes saludables en los centros educativos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo orientado a analizar el liderazgo de las personas directivas escolares relacionado con la gestión del bienestar organizacional para la promoción de ambientes saludables. Según Bisquerra (2009), la investigación cualitativa permite comprender en profundidad fenómenos complejos en sus contextos naturales, prestando atención al significado que los sujetos atribuyen a su realidad. Desde esta perspectiva, el enfoque cualitativo descriptivo permitió caracterizar las experiencias vividas por las personas directivas, docentes y supervisoras, así como profundizar en los sentidos que estos actores educativos otorgan al fenómeno del bienestar organizacional y la promoción de ambientes saludables.

La población que forma parte de este estudio corresponde a personas directoras, docentes y supervisoras de centros educativos públicos. Por su parte, la muestra la conforman 52 personas directoras y 30 docentes de preescolar, primaria y secundaria, además, 3 personas supervisoras. Cabe mencionar que, entre los criterios de selección establecidos, se define que la participación fuera voluntaria, que las personas informantes pertenecieran al MEP, específicamente a las regiones educativas de Sarapiquí, Heredia y Cartago.

Además, que el grupo docente laborara para la misma institución de las personas directoras entrevistadas y, finalmente, que las personas supervisoras tuvieran relación directa con estos centros educativos. Estos criterios de selección de la población meta responden a que este estudio se deriva de un proyecto de mayor envergadura denominado *Liderazgo emocional en la gestión de centros educativos* adscrito a la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional con código 0184-23.

Para la recolección de datos, se empleó la técnica cuestionario autoadministrado con preguntas abiertas para directores y docentes que, a pesar de ser vinculado a estudios cuantitativos, también es válido desde una perspectiva cualitativa, ya el cuestionario es un instrumento que explora las representaciones y creencias del sujeto que construyen respuestas intencionadas (De Andrade, 2023). Lo anterior reafirma la relevancia que toma para este estudio la utilización del cuestionario en línea desde el enfoque cualitativo. A su vez, Campos et al. (2020) explican que: “la encuesta, aunque es una técnica cuantitativa, permite recuperar información tanto cuantitativa como cualitativa, dependiendo de la forma en que se planteen las preguntas en el cuestionario, las cuales deberán estar relacionadas estrictamente con las variables o categorías de análisis de investigación que justifica su aplicación” (p.16).

El instrumento se diseñó en dos apartados; el primero de información general destinada a caracterizar la población informante y un segundo apartado constituido por 10 preguntas abiertas organizadas de acuerdo con las categorías de análisis vinculadas al objeto de estudio. Asimismo, Flick (2002) comenta que este tipo de técnica permite recolectar datos estructurados, respetando la voz de los participantes y ampliando la comprensión del fenómeno en estudio. En esta misma línea, la validez del cuestionario autogestionado ha cobrado relevancia en estudios cualitativos ya que permite un mayor alcance geográfico y flexibilidad temporal, favoreciendo la recolección de datos de manera autorreflexiva y contextualizada (Creswell y Creswell, 2017).

El cuestionario autoadministrado se aplicó a 82 participantes, entre personas directoras y docentes, con el propósito de recabar percepciones, experiencias y reflexiones en torno a las siguientes unidades de análisis: contexto actual de los centros educativos en función del bienestar escolar —incluye la percepción del ambiente escolar actual, los factores que afectan el bienestar institucional y la influencia del contexto externo—; desafíos

que enfrentan los centros educativos en la gestión del bienestar —esta unidad considera las barreras para la promoción de ambientes saludables— y, finalmente, el rol del liderazgo de las personas directivas en la gestión del bienestar y su influencia en la promoción del bienestar organizacional.

Durante el desarrollo del estudio, surge la necesidad de conocer la perspectiva de las personas supervisoras sobre el tema; de ahí que se haya diseñado y aplicado 3 entrevistas a profundidad para esta población. Dicha entrevista se estructuró con 10 preguntas abiertas, administrada por el equipo investigador a través de la plataforma Zoom. Esta técnica permitió ampliar los hallazgos recabados con docentes y directores profundizando mediante narrativas más extensas y reflexivas. Como lo señalan Hernández-Sampieri et al. (2014), la entrevista cualitativa busca recuperar la experiencia subjetiva del entrevistado, explorando con mayor profundidad dimensiones personales, contextuales y emocionales.

Los instrumentos diseñados *ad hoc* permitieron abordar las unidades de análisis específicas del estudio con cada población participante (Flick, 2002). Estas fueron validadas por especialistas bajo criterios de suficiencia, pertinencia y coherencia que permitieron asegurar su claridad, relevancia y funcionalidad.

La triangulación metodológica se establece a partir de los datos obtenidos del cuestionario y la entrevista aplicada a la población directiva, docente y supervisora en contraste y articulación con los referentes conceptuales determinados para el análisis del estudio, lo cual facilita una visión más integral del bienestar organizacional y la promoción de ambientes saludables. Además, la triangulación, entendida como una estrategia de validación y enriquecimiento del análisis, permitió fortalecer la credibilidad de los hallazgos al contrastar las diversas perspectivas y fuentes de información (Flick, 2002).

El tratamiento de la información se realizó mediante un análisis de contenido guiado por las unidades de análisis definidas para el estudio a partir de las respuestas obtenidas. Este procedimiento implicó la lectura sistemática de las respuestas recibidas por parte de los diferentes informantes, la identificación de unidades de significado y su posterior agrupación en categorías y subcategorías, correspondiente a los dos tipos de instrumentos, lo que permitió obtener, además, datos absolutos y relativos. Además, se utilizaron criterios de recurrencia, similitud y afinidad conceptual.

Como señala Mayring (2014), el análisis de contenido cualitativo permite construir conocimiento organizado a partir del lenguaje natural de las personas participantes, reconociendo patrones y sentidos compartidos. Este tratamiento y análisis de los datos facilita comprender la relación del liderazgo de los directivos escolares en la gestión del bienestar organizacional y la promoción de ambientes saludables en los centros educativos.

En lo que se refiere a los aspectos éticos que guiaron el estudio, se trabajó bajo el consentimiento informado de las personas participantes para obtener información. En este sentido, al iniciar cada entrevista, se informó sobre el objetivo, los alcances del estudio y el contexto en que se enmarca; posteriormente, se solicitó a cada entrevistado aceptar de manera voluntaria la participación en el estudio. Cabe destacar que el anonimato de cada una de las personas informantes se mantuvo durante todo el tratamiento de la información, reservando su integridad y respetando las condiciones establecidas previamente.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio logró evidenciar que existe una relación del liderazgo de las personas directivas escolares con la gestión del bienestar organizacional y la promoción de ambientes saludables en los centros educativos. En dicha relación, confluyen dimensiones multifactoriales que se vinculan con el contexto en las dimensiones macro, meso y micro de la organización. Asimismo, se identificaron desafíos para las personas directoras en el rol de liderazgo enfocado a la gestión del bienestar organizacional, entre los que figuran: condiciones presupuestarias, sobrecarga laboral, vínculos relacionales y desarticulación de una gestión intencionada hacia el mejoramiento del bienestar organizacional.

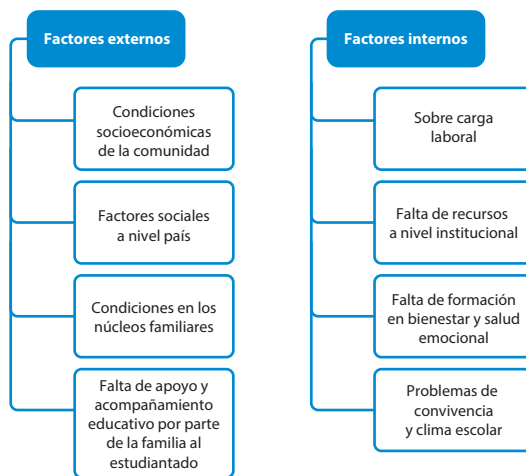
La información de resultados corresponde a los datos obtenidos del cuestionario autogestionado aplicado a personas directoras y docentes. Además, se retoma la percepción de las personas supervisoras a partir de las entrevistas realizadas, integrando las perspectivas en el análisis con el fin de comprender el liderazgo de las personas directivas escolares y su vinculación al bienestar organizacional.

La primera categoría de análisis de este estudio busca describir el contexto actual de los centros educativos en relación con el bienestar y el ambiente escolar, planteada en el primer objetivo. Se definen tres subcategorías: la comprensión de las percepciones que tienen las personas docentes, directoras y supervisoras del ambiente escolar; los factores que a su juicio afectan el bienestar y, finalmente, la influencia que consideran tiene el contexto externo en el bienestar institucional.

Dentro de los hallazgos significativos, se destaca que la percepción del grupo participante no es positiva en relación con bienestar y ambiente escolar en los centros educativos. En esta percepción interactúan aspectos sociales, emocionales y organizacionales (Thapa y Cohen, 2023). Por el contrario, muchas de las personas consultadas se refieren a la necesidad de atención sobre el tema de bienestar organizacional y ambientes saludables. Tal como lo señalan Iglesias-Armenteros y Torres-Esperón (2018), el bienestar en las organizaciones es un elemento que debe estar bajo el foco de las personas líderes educativos e implica tomar en cuenta factores que promuevan ambientes escolares seguros, donde las personas miembros de la comunidad educativa se sientan a gusto.

Bajo esta misma categoría de análisis, se identifican factores que afectan el bienestar en los centros educativos. En este sentido, se pueden visualizar dos dimensiones, una interna y otra externa, como se observa en la figura 1.

Figura 1. Principales factores que afectan el bienestar en los centros educativos desde la perspectiva del grupo participante



Nota: La figura 1 incluye datos obtenidos del cuestionario a personas directoras y docentes, así como de la entrevista a supervisores educativos (2025).

Fuente. Elaboración propia.

En los factores internos, se destaca la carga laboral excesiva que experimenta el personal directivo, docente y supervisores escolares. Al respecto, las tres poblaciones entrevistadas coinciden en que la cantidad de tramitología a la que se ven sometidos y las exigencias de índole administrativa y académica emanadas desde el sistema educativo central generan un ambiente tenso y de mucho estrés, que inevitablemente repercute en su salud emocional y física. Lo anterior presenta plena coincidencia con los planteamientos de Castilla-Gutiérrez et al. (2021), quienes señalan que la excesiva presión y carga laboral tienen efectos negativos en los ámbitos personales, sociales y laborales de los individuos, los cuales se manifiestan en afectaciones psicológicas y físicas como agotamiento emocional, despersonalización, ansiedad y enfermedades crónicas.

Otro de los factores se asocia con la falta de recursos a nivel institucional, lo que se relaciona con los recortes presupuestarios del sector educativo costarricense, los cuales repercuten en aspectos de infraestructura, escasez de materiales y recursos que condicionan el bienestar organizacional.

Además, se menciona como un factor interno la falta de formación en bienestar y salud emocional, mismo que repercute en la intervención que pueden ofrecer las personas directoras y equipos docentes para atender los problemas de convivencia y clima escolar presentes en la dinámica de las instituciones educativas. Estos hallazgos dan cuenta de la necesidad de trabajar procesos formativos sobre temáticas asociadas con la salud emocional, el bienestar y la construcción de ambientes educativos saludables que propicien relaciones interpersonales sanas. Tal como lo advierten la OMS (2022) y la UNESCO (2024), es fundamental priorizar, desde lo cotidiano y estructural de las instituciones educativas, el tema de la educación para la salud y el bienestar.

Entre los factores externos, se señalan las condiciones sociales a nivel país y aspectos socioeconómicos propios de la comunidad que no solo causan afectaciones directas en los resultados educativos, sino que también favorecen el engrosamiento de brechas estructurales que acrecientan cada vez más las desigualdades, impactando de manera directa y negativa el bienestar institucional y los logros educativos (Fajardo et al., 2021; León y Collahua, 2016; Rodríguez y Guzmán, 2019). En esta misma línea, se evidencia como factor condicionante los núcleos familiares que presentan situaciones diversas en sus dinámicas internas, tales como violencia, pobreza, desempleo, entre otras que, como lo menciona Campoverde (2024), tienen consecuencias graves en el estudiantado y el contexto educativo.

De acuerdo con la opinión de un directivo: “La tranquilidad del estudiante depende mucho de la vivencia en el hogar” (directivo 13, comunicación personal, 2025). Otro factor lo constituye la falta de apoyo emocional, interés y compromiso por parte de las familias hacia el desarrollo y avance académico de sus hijos e hijas. Esta situación genera desmotivación, bajo rendimiento y ausentismo en la comunidad estudiantil y así lo refuerza el comentario de una persona directora: “Las familias de mis estudiantes en su mayoría no cuentan con el apoyo del padre, por lo que las madres deben trabajar y desatenderlos un poco a ellos en su formación en valores y lo académico” (directivo 10, comunicación personal, 2025). Esto representa una alerta significativa, dado que es fundamental el apoyo constante y positivo de la familia para generar en el estudiantado estabilidad emocional, mejor autoestima y motivación (Medina-Pilozo et al., 2024).

Continuando con el análisis de datos, la siguiente categoría corresponde al segundo objetivo específico, el cual plantea identificar desafíos que enfrentan los centros educativos en la gestión del bienestar y promoción de ambientes saludables. Entre los elementos que surgen en el análisis de dichos desafíos, se encuentran las condiciones sociales y del entorno.

A pesar de que el estudio se realizó en tres regiones diferentes del país, todas las personas participantes coinciden en que existe un incremento de la inseguridad social vinculada a la delincuencia, drogas, pobreza, desempleo, entre otras. En este aspecto, una de las personas directoras manifiesta: “los docentes ya no quieren activar protocolos de drogas porque el PANI [Patronato Nacional de la Infancia] expone sus nombres ante las familias a quienes se denuncian, y se sienten inseguros” (directivo 11, comunicación personal, 2025).

Este panorama complejo genera que se requiera invertir más tiempo en la gestión de apoyo interinstitucional para salvaguardar la integridad de las personas miembros de la comunidad educativa, buscar asesorías para la activación de protocolos y redes de apoyo que permitan abordar temas de seguridad a lo interno del centro. En síntesis, la violencia, la desintegración familiar, la pobreza, las drogas, entre otras condiciones sociales, repercuten en el bienestar organizacional de los centros educativos y este desafío en cuestión es de carácter estructural: no se puede solucionar únicamente desde el ámbito educativo, requiere un abordaje mediante políticas públicas interministeriales que planteen alternativas integrales a nivel país. Por lo que se torna crítico asumir la educación como un pilar de transformación social que requiere ocupar un puesto de prioridad en los planes de desarrollo del país (Mézerille-López et al., 2021).

Se identifica, además, como otro de los desafíos que inciden en el bienestar organizacional, las condiciones y recursos institucionales. Especialmente, el grupo participante hace alusión a la falta de presupuesto destinado a infraestructura, material didáctico, áreas de juego y recreación para el estudiantado. Uno de los directores externa que: “tenemos poco presupuesto económico para poder ejecutar diferentes ambientes en los centros educativos más saludables; sin embargo, nuestro centro educativo trabaja para brindar las mejores condiciones” (directivo 50, comunicación personal, 2025). Además, agregan que algunos docentes carecen del perfil cognitivo y actitudinal; una persona directora denuncia que algunos docentes: “tienen poco compromiso por forjar una sociedad más saludable y poco sentido de pertenencia e identificación con la Institución” (directivo 33, comunicación personal, 2025).

De igual manera, refieren a las dificultades del manejo con las Juntas de Educación (órgano competente encargado del manejo presupuestario y la infraestructura), ante lo cual una de las personas directoras expresa el anhelo de “tener una Junta Administrativa con ganas de trabajar y velar por el bien estudiantil” (directivo 15, comunicación personal, 2025). Todos estos elementos que figuran como condiciones y recursos institucionales se dinamizan de diferentes maneras en los centros educativos y dependen en gran medida de la capacidad de liderazgo que posea la persona directora para gestionar de manera sistemática y pertinente los recursos institucionales, en concordancia con los aportes de Chen-Quesada et al. (2020).

Cabe destacar que dicha gestión se establece desde una perspectiva multinivel, como lo indica Lara (2024): la asignación presupuestaria por parte del Estado (nivel macro) es uno de los puntos medulares referidos por las tres poblaciones que indudablemente tiene repercusiones en el quehacer de los centros educativos (nivel micro). Además, la carencia de presupuesto para solventar los gastos mínimos para dar sostenibilidad a los procesos institucionales repercute en el bienestar organizacional, ya que la persona directora debe invertir tiempo de su carga laboral para gestionar estos recursos.

Otro de los desafíos lo constituyen las relaciones interpersonales, sobre el cual el grupo participante menciona la necesidad de trabajar en ambientes saludables y señalan aspectos como la empatía, la gestión de las emociones, el compromiso, el estilo de liderazgo y la motivación como elementos claves que favorecen el bienestar en los centros educativos. En esta línea, una de las personas directoras argumenta que en el profesorado hay “personas emocionalmente afectadas”, y agrega que el MEP no realiza un proceso de selección que permita identificar estos problemas, los cuales incluso se agudizan muchas veces en el ejercicio profesional, hasta convertirse en un problema para el centro educativo (directivo 7, comunicación personal, 2025).

Por otro lado, una de las personas supervisoras manifiesta que: “tenemos serias dificultades para llegar a consensos con todas las partes en muchos centros educativos, cuando enfrentamos conflictos” (supervisor 2, comunicación personal, 2025). De acuerdo con los aportes de Enríquez-García et al. (2022), la conformación de una comunidad que aprende requiere de un trabajo colaborativo que permita direccionar los esfuerzos hacia metas comunes. Desde esta perspectiva, el bienestar subjetivo establecido en la dimensión hedónica y el bienestar psicológico asociado con la dimensión eudaimónica cobran relevancia, ya que la persona, como sujeto individual, aporta a la construcción de vínculos relacionales del bienestar colectivo en el centro educativo.

Finalmente, el objetivo tres plantea la categoría de análisis que retoma el rol de las personas directoras en la promoción de ambientes saludables. En este sentido, la población participante enfatiza en la influencia que tiene el liderazgo de las personas directivas en el bienestar de todos los actores que conforman la organización. De ese modo lo reafirman Vanlommel et al. (2025), citando a Leithwood et al. (2008), quienes indican que la persona directora juega un papel determinante en la construcción de ambientes de bienestar en las organizaciones educativas.

Conviene señalar el papel preponderante que conlleva el liderazgo ejercido por las personas directivas de los centros educativos y su influencia en las personas colaboradoras; por lo tanto, es necesaria la toma de conciencia de las directoras en esta dimensión organizacional, de manera que comprendan su rol en la promoción del bienestar. Al respecto, una de las personas supervisoras señala que: “la función guía de la persona gestora es determinante. Es quien gestiona, delega, coordina y promueve acciones para promover un clima organizacional armonioso y positivo” (supervisor 1, comunicación personal, 2025).

Dentro de los hallazgos, se distinguen algunas características de liderazgo que favorecen ambientes de bienestar a lo interno de las organizaciones educativas, tales como la escucha activa, la empatía, la motivación, la inclusión, la promoción del trabajo colaborativo, la resolución de conflictos, la toma justa de decisiones, el apoyo a su personal, entre otras. Es decir, estas prácticas responden a las cuatro vías de influencia: racional, emocional, organizacional y relacional, que establecen Vanlommel et al. (2025) citando a Leithwood et al. (2008), en las cuales se accionan saberes conceptuales, actitudinales y procedimentales por parte de las personas directoras, que permiten generar ambientes de bienestar y confianza donde las personas se sienten cómodas desarrollando sus labores.

A propósito de este aspecto, una de las docentes participantes señala que: “un liderazgo positivo y empático puede crear un ambiente escolar armonioso, inclusivo y seguro, donde tanto el personal como el estudiantado se sientan valorados, escuchados y motivados” (docente 14, comunicación personal, 2025). Se evidencian las implicaciones que resultan del liderazgo ejercido por las personas directoras y su influencia en el bienestar individual y colectivo de los actores que conforman la comunidad educativa. Lo anterior es necesario, si se plantea alcanzar una organización saludable que se caracteriza por el bienestar físico, emocional y social de todos los miembros de la comunidad educativa. Además de la existencia de espacios físicos seguros y adecuados, relaciones positivas entre las personas, fomento de hábitos saludables y la promoción de la salud integral de todas las personas involucradas (Molina, 2024).

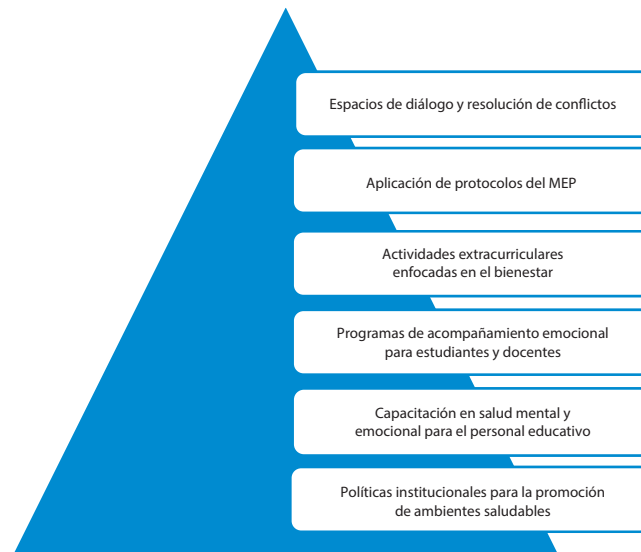
Sumado a lo anterior, el grupo participante señala algunos beneficios de los centros educativos que promueven el bienestar organizacional, entre los cuales se encuentran: el apoyo en las decisiones que provienen de la gestión, mejores resultados, el logro de metas institucionales, la gestión de más y mejores recursos, mayor participación docente, estudiantil e inclusive de las familias, entre otros aspectos positivos. En este contexto, Guillermo (2024) plantea que el bienestar organizacional incide positivamente en diferentes áreas de la vida del grupo de colaboradores, tales como la salud, creatividad, compromiso y satisfacción laboral. Por lo tanto, estos elementos traen efectos beneficiosos multiplicadores para las organizaciones, que pueden verse reflejadas en la estabilidad del personal, identidad institucional, mejora continua y sostenibilidad de los procesos a partir de un mayor compromiso y motivación del personal.

En contraste con lo anterior, solamente dos docentes de los 30 participantes consideran que el liderazgo de las personas directoras no influye en la promoción del bienestar de los centros educativos. Este dato reafirma la importancia del rol directivo como un factor determinante en la construcción de ambientes laborales saludables, motivadores y seguros para el grupo docente; no obstante, esta minoría genera una reflexión sobre posibles causas que conllevan su percepción. Posiblemente, tenga que ver con diferencias contextuales, relacionales o de experiencia; por tanto, en una buena gestión del bienestar, es necesario abrir espacios de diálogo y reflexión para encontrar respuestas conjuntas a las necesidades del contexto y del personal (Sreeja y Hemalatha, 2024).

Por otro lado, se deriva de la investigación que la mayoría del grupo docente participante considera que la gestión de su centro educativo promueve en cierta medida, pero con oportunidades de mejora, ambientes saludables para el personal. En contraste, solo la mitad de las personas directoras comparte esta opinión, mientras que todas las personas supervisoras están de acuerdo con esta premisa. Es decir, las personas directoras piensan que favorecen de manera consistente y estructurada, ambientes saludables y de bienestar en el centro educativo.

Por tanto, se infiere que la autopercepción de las personas directoras acerca de la gestión que realizan en la promoción del bienestar organizacional es más favorable que la que tiene la población docente y supervisora. Lo anterior resalta la importancia de que las personas líderes vuelvan la mirada hacia ellas, con el fin de hacer un ejercicio de autoconciencia (Goleman y Cherniss, 2013). De esta manera, se podría favorecer la reflexión crítica sobre sus prácticas, haciendo lectura de la realidad que percibe el resto de los actores involucrados en las organizaciones.

En este mismo contexto del rol de las personas directoras en la promoción de ambientes saludables, se analizan las estrategias que se implementan desde la gestión para mejorar el bienestar y la salud integral de la comunidad educativa. Ante este panorama, se establecen seis estrategias relevantes que se desarrollan en los centros educativos para el mejoramiento del bienestar organizacional. Se muestran, a continuación, las estrategias en orden de prioridad, de arriba hacia abajo, mencionadas por la población participante.

Figura 2. Estrategias para mejorar el bienestar

Nota: La figura 2 muestra las estrategias más relevantes desde la percepción docente, directivos y supervisores (2025).

Fuente. Elaboración propia.

A pesar de que se mencionan seis estrategias como parte del quehacer institucional, estas no son acciones integradas ni sostenidas en un modelo de gestión institucionalizado, sino que se aplican generalmente en la atención de situaciones emergentes de manera desarticulada, además, vinculadas a funciones específicas del perfil profesional de docentes, orientadores, psicólogos, directores, supervisores, entre otros. También se revela la necesidad de que la persona directora lidere procesos que permitan establecer planes estratégicos promotores de un clima positivo y de bienestar (Guillermo, 2024); estas acciones deben plantearse desde la participación conjunta y colaborativa, de tal manera que integren las necesidades e intereses de todas las personas miembros de la comunidad y favorezcan la sostenibilidad de los esfuerzos hacia el bien común. En este sentido, la estrategia de implementación de políticas institucionales para la promoción de ambientes saludables cobraría mayor relevancia en el centro educativo.

Asimismo, la población consultada se refiere a la aplicación de protocolos como estrategia instaurada por el MEP, el cual establece una serie de directrices para intervenir en casos específicos, especialmente para la población estudiantil. Esto se ve reafirmado por una de las docentes participantes, quien menciona que: “el equipo interdisciplinario atiende al estudiantado, pero no hay acompañamiento para los docentes” (docente 13, comunicación personal, 2025). Lo anterior pone en manifiesto un enfoque de atención a situaciones particulares que presenta la población estudiantil; sin embargo, se hace necesario abordar el tema de bienestar organizacional de manera integral y preventiva, no solo aplicando técnicamente una directriz, sino buscando alternativas que instauren una cultura de bienestar para toda la comunidad educativa y no solamente para el estudiantado (Villa, 2021).

Por su parte, los hallazgos indican que los centros educativos desarrollan actividades extracurriculares y de capacitación con el propósito de generar vínculos relacionales entre el personal, apoyar la salud mental y emocional, sobre todo del estudiantado. Una de las directoras participantes expresa: “les hemos traído charlas a los estudiantes con apoyo de la municipalidad, la Caja Costarricense de Seguro Social; también hemos trabajado espacios para el diálogo y resolución de conflictos por medio del Departamento de Orientación” (directora 10, comunicación personal, 2025). No obstante, este tipo de acciones dependen del liderazgo de la persona directora, quien promueve o limita espacios que favorecen el bienestar de la comunidad educativa y logran instaurar estas acciones como prioridad, ya que reconocen el impacto institucional, que se traduce en la motivación y actuar de sus miembros (Iglesias-Armenteros y Torres-Esperón, 2018).

En síntesis, el rol de la persona directora es fundamental para el diseño e implementación de estrategias que favorezcan entornos educativos saludables, mediante la articulación de recursos institucionales, prácticas, políticas y protocolos emitidos por el MEP desde una visión estratégica, que consolide una cultura de bienestar sostenible e integral para toda la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar el liderazgo de las personas directoras en relación con el bienestar organizacional para la promoción de ambientes saludables. Además, se comparten algunos desafíos y oportunidades que enfrentan los centros educativos del contexto costarricense en relación con la temática abordada.

En relación con el primer objetivo del estudio, se concluye que la gestión del bienestar organizacional en los contextos educativos se configura como una dimensión estratégica que debe ser atendida con prioridad por las personas que lideran los centros educativos. Si bien el estudio da cuenta de la presencia de ambientes saludables y de apoyo en las instituciones costarricenses participantes de la investigación, también se identifican áreas que requieren atención prioritaria para evitar efectos contraproducentes, de manera que el trabajo en comunidad por el fortalecimiento de esta dimensión es trascendental con miras a evitar el deterioro del bienestar organizacional y, por el contrario, favorecer ambientes institucionales saludables, seguros y emocionalmente sostenibles para toda la comunidad educativa.

Dentro de los factores que están incidiendo de manera significativa en el bienestar organizacional, se encuentra la carga laboral excesiva que enfrenta el personal docente y directivo. Los efectos negativos en la salud emocional y física de quienes lideran los procesos educativos son evidentes y las consecuencias serán cada vez más graves, si esto no se aborda con prontitud. Resulta imperativo, entonces, que, desde el sistema educativo central, se revise este aspecto, se realicen los ajustes necesarios e incluso se diseñen políticas que garanticen el bienestar de estas personas en el entorno educativo.

Las condiciones socioeconómicas de las familias y los reducidos presupuestos institucionales se configuran como factores determinantes en la construcción del bienestar organizacional y los ambientes escolares saludables. La violencia, pobreza, desempleo, inseguridad y otras condiciones presentes en ambos espacios están causando impactos adversos en la convivencia escolar, la motivación, la salud emocional de la comunidad educativa y la capacidad institucional para atender necesidades. Por lo que resulta urgente mejorar la inversión en educación y fortalecer programas sociales que mejoren las condiciones socioeconómicas de las familias, las escuelas y colegios.

La relación familia-institución educativa debe entenderse como una alianza inquebrantable. El papel de la familia en el bienestar organizacional y el fortalecimiento de ambientes escolares saludables ocupa un lugar medular, dado que la estabilidad emocional, social y académica del estudiantado depende estrictamente de ella. En este sentido, resulta imperativa su implicación activa en la vida escolar de sus hijos e hijas, así como el involucramiento cercano y propositivo con las instituciones educativas, para propiciar el bienestar del estudiantado y, por ende, del colectivo institucional.

En relación con el segundo objetivo, la inseguridad social del contexto donde está inmerso el centro educativo tiene repercusiones no solo en la gestión del bienestar organizacional, sino que representa uno de los grandes desafíos actuales para la formación de las personas directoras, ya que debe desarrollar habilidades estratégicas que les permitan hacer lectura del contexto, gestionar redes de apoyo interinstitucionales y, además, gestionar su propia emocionalidad. De forma que mantengan la calma ante eventos que atenten contra la seguridad social de su institución, en función de activar los protocolos correspondientes a cada caso en el marco legal vigente.

La gestión de los centros educativos responde a una perspectiva multinivel en donde lo macro, lo meso y lo micro repercuten en el logro de las metas institucionales y tienen implicaciones directas en el bienestar de quienes conforman dicha institución. El bienestar organizacional es multifactorial y, aunque la persona directora

figura como piedra angular en su gestión, también repercuten el ámbito social, económico, político, ambiental y cultural en los que se articula el centro educativo como parte de un sistema dinámico.

Los desafíos que enfrentan las personas directoras para gestionar los centros educativos no deben abordarse desde un enfoque reduccionista, ya que algunos desafíos —como la seguridad social, el desempleo y la pobreza— son factores externos que inciden en el bienestar organizacional y un abordaje válido sería el estructural y estratégico, mediante políticas públicas y compromiso del Estado para favorecer mejores condiciones de vida a sus ciudadanos.

Con respecto al tercer objetivo, el liderazgo de las personas directoras toma total relevancia en la promoción del bienestar organizacional. Sin embargo, es necesario que las personas líderes se concienticen del rol que ejercen en esta área y, de esta manera, puedan generar conscientemente estrategias pertinentes y contextualizadas que respondan a la realidad de la organización que lideran.

Un factor determinante para las personas que lideran la educación y que, a su vez, se convierte en un desafío personal, se relaciona con la consciencia emocional; es decir, que las personas directoras logren reflexionar sobre sus prácticas y decisiones de forma crítica para reconocer aspectos de mejora que, desde su rol, influyen en el clima organizacional. Es importante que se refleje en el quehacer de las personas líderes una coherencia entre lo que proponen y demandan de sus colaboradores a lo interno de las organizaciones y su modelaje en las acciones. Es desde esta transformación interna que podrían influenciar e inspirar a la comunidad educativa para generar una cultura de bienestar e incidir en ambientes saludables.

Las estrategias que promueven ambientes saludables en las organizaciones educativas deben ser planteadas a partir de una visión estratégica integral del centro educativo, lo cual conlleva una estructura articulada de prácticas y políticas sistemáticas desde la gestión, la cual permita instaurar una cultura de bienestar organizacional sostenible donde se involucren todos los actores de la comunidad educativa. En este sentido, el liderazgo de las personas directoras constituye un factor clave para orientar esfuerzos hacia entornos laborales positivos.

Se refleja una necesidad tangible y prioritaria de abordar el tema del bienestar organizacional en los centros educativos. La salud mental de las personas profesionales de la educación se ha visto vulnerada en los últimos años por múltiples factores sociales, económicos, culturales, políticos, entre otros; situación que repercute directamente en el clima de las instituciones y la calidad de vida de estos profesionales; por lo tanto, el área emocional se convierte en un desafío ineludible de atender por parte de las autoridades ministeriales. Se requieren condiciones para los entornos laborales educativos de armonía, tranquilidad, estabilidad emocional, sana convivencia y ambientes positivos, para garantizar el adecuado desempeño laboral y la calidad en los procesos educativos.

Finalmente, se concluye que el liderazgo de las personas directoras es un elemento clave para promover el bienestar organizacional y ambientes saludables en los centros educativos. Por la naturaleza de las instituciones educativas, se requiere de estilos de liderazgo capaces de incidir en el trabajo colaborativo y gestionar espacios inclusivos; es decir, trabajar de manera intencionada para establecer una cultura organizacional que permita cimentar un espacio seguro de bienestar para la comunidad educativa, así como derivar una oferta educativa pertinente y contextualizada hacia la población beneficiaria.

AGRADECIMIENTO

Este estudio se plantea en el marco del proyecto de extensión inscrito en el Sistema de Información Académica de la Universidad Nacional, con el código 0184-23 y el título: *Liderazgo emocional en la gestión de centros educativos (2024-2026)*, el cual se encuentra en la I fase diagnóstica. Dicho proyecto ha cobrado envergadura por la temática, la cual es de interés para instituciones como la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, la Universidad de Santiago de Chile (USACH) y el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro), quienes se han integrado de manera comprometida a su implementación, permitiendo un abordaje interdisciplinar e interinstitucional, lo que enriquece de manera sustantiva sus alcances.

CONTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS AUTORAS

Virginia Cerdas Montano: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, redacción - borrador original, redacción - revisión y edición final.

Satya Rosabal Vitoria: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, redacción - borrador original, redacción - revisión y edición final.

Ingrid Monge Rodríguez: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, redacción - borrador original, redacción - revisión y edición final.

REFERENCIAS

- Bisquerra, R. (coord.) (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V. y García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-18. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/41927/45348>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/109>
- Cabrera-Cerdán, Y. I. (2018). *Conductas disruptivas y funcionalidad familiar en estudiantes de una institución educativa de Chiclayo* [Tesis de licenciatura]. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. <http://bit.ly/4fWb1hp>
- Campos, J., Ruiz, W., Miranda, M., Salas, S., Cascante, J. y Bejarano, M. (2020). *Técnicas de investigación en línea: recomendaciones y herramientas*. Centro de Investigaciones en Educación, Universidad Estatal a Distancia. <https://investiga.uned.ac.cr/cined/publicaciones>.
- Campoverde-Montesdeoca, M. (2024). La influencia del entorno socioeconómico en el rendimiento académico. *Dominio de las Ciencias*, 10(2), 1488-1498. <https://www.scribd.com/document/768544181/La-Influencia-del-Entorno-Socioeconomico-en-el-Rendimiento-Academico>
- Carrasco-Aguilar, C., Verdejo, T., Ortiz-Mallegas, S., Valdenegro-Egozcue, B. y Varela, M. F. (2024). Liderazgo educativo y clima escolar: Un estudio de caso en una escuela pública en Chile. *Calidad en la Educación*, (61). <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/1512>
- Castilla-Gutiérrez, S., Colihuil-Catrileo, R., Bruneau-Chávez, J. y Lagos-Hernández, R. (2021). Carga laboral y efectos en la calidad de vida de docentes universitarios y de enseñanza media. *Chakiñan: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (15), 166-179. <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/533/83>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V. y Rosabal-Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 317-345. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/11197/19072>
- Creswell, JW y Creswell, JD (2017). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos*. Publicaciones de Sage.
- De Andrade, F. M. R. (2023). El cuestionario en una investigación cualitativa: reflexiones teórico-metodológicas. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 11(26), 28-49. file:///C:/Users/DET/Downloads/002_ID_467_ANDRADE_p_28_49.pdf
- Duarte-Ramírez, F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/15/15>

- Enríquez-García, G., Losada-Puente, L., Mendiri, P. & Rebollo-Quintela, N. (2022). Una mirada al bienestar escolar: ¿Qué opinan sus protagonistas? *Revista Iberoamericana de Psicología*, 15(1), 125-134. <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.15112/1767>
- Espinosa-Cevallos, P. A. (2024). La importancia del liderazgo escolar en la mejora de los resultados educativos. *Revista Científica Kosmos*, 3(1), 19-30. <https://editorialinnova.com/index.php/rck/article/view/51/51>
- Fajardo, E., Beleño-Montagut, L. y Romero, H. (2021). Incidencia de los factores socioeconómicos en la calidad de la educación media regional en Colombia. *Interciencia*, 46(3), 118-125. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2021/04/04_6787_Com_Fajardo_v46n3_8.pdf
- Fernández-Brizuela, S. (2021). Percepción de la delincuencia y miedo al crimen con relación a los medios de comunicación en Costa Rica. *PsicolInnova*, 5(2), 31-43. <https://www.unibe.ac.cr/ojs/index.php/psicoinnova/article/view/102/108>
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research* (2nd ed.). Sage Publications. <http://bit.ly/4oLxfqg>
- García-Cruz, R., Cáceres-Mesa, M. L. y Bautista-Díaz, M. L. (2019). Convivencia y bienestar: Categorías necesarias para la educación positiva. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 177-183. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-177.pdf>
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Kairós.
- Guerrero, M. V. L. y Sallán, J. G. (2024). *Gestión Educativa en Iberoamérica. Aproximaciones teóricas y experiencias prácticas para la transformación de la educación*. https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2024/303276/Gestion_Educativa_Iberoamerica_Encuentros_2_2_.pdf
- Guillermo, T. (2024). Los programas de bienestar organizacional, su impacto en la felicidad laboral y organizacional. *Ciencia, Economía y Negocios*, 8(1), 5-14. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/3288/3847>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. <http://bit.ly/3JobdKe>
- Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(02), 50-65. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/67/40>
- Iglesias-Armenteros, A. L. & Torres-Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1), 197-209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Lara, H. (2024). Gestión educativa y desarrollo educativo. En: A. Mercado-Salas, E. Huerta-Velásquez & G. Hernández-Zapata (coords.). *Ámbitos del desarrollo de la práctica docente. Reflexiones actuales desde la investigación educativa*. UPN. <http://bit.ly/3JoIJ32>
- León, J. y Collahua, Y. (2016). El efecto del nivel socioeconómico en el rendimiento de los estudiantes peruanos: Un balance de los últimos 15 años. En: *Investigación para el desarrollo en el Perú: Once balances*. GRADE. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170417120817/nserendimiento_JL_35.pdf
- León-Villacrés, J. K., Villamagua-León, K. J., León-Villacrés, M. I., León-Villacrés, J. K., Ruilova-Calva, A. y León-Ordoñez, R. P. (2024). Conductas disruptivas y su influencia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de EGB de la Unidad Educativa Saraguro. *LATAM: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(3), 84-100. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2020/2591>
- Luján-Vera, P. E., Sánchez-Chero, M. J. y Martínez-Nole, I. V. (2019). Funcionabilidad familiar: Conducta disruptiva de los estudiantes. *Tzhoecon*, 11(4), 43-59. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1233/1054>
- Moreira-Macías, M. M., Marrasquín-Delgado, S. E., Solórzano-Bermúdez, A. M. y Rugel-Torres, J. M. (2025). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la institución educativa: Una aproximación teórica. *Polo del Conocimiento*, 10(3), 2864-2876. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9234>

- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Beltz. https://www.researchgate.net/publication/266859800_Qualitative_content_analysis_-_theoretical_foundation_basic_procedures_and_software_solution
- Medina-Pilozo, A. G., Pareja-Zapata, E. J., López-Salazar, J. A., Palomeque-Macías, D. S. y González-Carabayo, M. F. (2024). Impacto del apoyo emocional de la familia en el desarrollo educativo. *Ciencia Latina: Revista científica multidisciplinar*, 8(4), 2917-2930. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12538/18143>
- Mendoza-Vega, A. J., Guadamud-Muñoz, J. D., González-Araúz, R. I., Saavedra-Mera, K. A. y Vera-Arias, M. J. (2023). Tendencias y perspectivas actuales del liderazgo educativo: Revisión bibliográfica. *Ciencia Latina: Revista científica multidisciplinar*, 7(5), 9796-9805. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8543/12798>
- Mézerville-López, C., Murillo-Villalobos, R., Ovares-Fernández, Y. y Ureña-Salazar, V. (2021). La delincuencia juvenil en Costa Rica: Modelos integrales de atención educativa para un fenómeno multifactorial. *Estudios*, (42), 255-287. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/estudios/article/view/47212/46716>
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2025). *La educación para la salud: Lo que debe saber sobre la educación para la salud y el bienestar*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/health-education/need-know>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Salud mental fortalecer nuestra respuesta*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Reynoso-Angulo, V. M. (2023). La construcción de la agenda pública: La educación socioemocional en organismos internacionales. *Iztapalapa: Revista de ciencias sociales y humanidades*, 44(94), 173-192. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/1800/1837>
- Rodríguez, D. y Guzmán, R. (2019). Rendimiento académico y factores sociofamiliares de riesgo. *Perfiles Educativos*, 41(164), 118-139. https://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/58925/52235
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004.pdf>
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica.
- Sreeja, K. y Hemalatha, K. G. (2024). Organización del aprendizaje y resiliencia organizacional: Una revisión bibliográfica. En: R. Kumar-Misra, S. A. Purankar, D. Goel, S. Kapoor y R. B. Sharma. *Empresas resilientes para la sostenibilidad*, 34, 51-59. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/s1877-63612024000034b005/full/html>
- Thapa, A. y Cohen, J. (2023). Mejora del clima escolar: Una estrategia basada en datos que apoya la salud individual y organizacional. En: S. Goldstein & R. B. Brooks (eds.). *Manual de resiliencia infantil* (págs. 539-548). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-14728-9_29
- Vanlommel, K., van den Boom-Muilenburg, S. N. y Kikken, E. (2025). Liderazgo escolar durante el cambio disruptivo: Una práctica emocional y relacional. *Liderazgo y Gestión Escolar*, 45(1), 125-147. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13632434.2024.2421526?needAccess=true>
- Villa-Sánchez, A. (2021). Liderazgo emocional: La base del liderazgo. *RIIEB - Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 1(1), 119-146. <https://riieb.iberomx.org/index.php/riieb/article/view/9/15>
- Young, M. (2019). Desarrollo y formación en liderazgo educativo: Historia y prácticas contemporáneas en Estados Unidos. En: J. Weinstein y G. Muñoz (eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas* (págs. 35-83). Universidad Diego Parrales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf>