

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA
JEFATURA DEL PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO Y SU ROL EN LA
CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA SAN
JUAN CHIQUITO UBICADA EN ESPARZA,
PUNTARENAS EN EL PRIMER
CUATRIMESTRE DEL 2025.**

JASSIEL MARIANA AGUILAR CHAVARRÍA

Costa Rica
Noviembre, 2025

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
AGRADECIMIENTOS.....	xv
DEDICATORIA.....	xvi
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	xvii
ABSTRACT.....	xix
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	6
1.1.3. Justificación.....	6
1.2. Pregunta de investigación.....	7
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1. Marco teórico.....	10
2.1.1 Estilos de liderazgo.....	10
2.1.1.1 Definición de liderazgo.....	10
2.1.1.3 Definición de líder.....	12
2.1.1.4 Habilidades de un líder.....	12
2.1.1.5 Liderazgo transformacional.....	15
2.1.1.5.1 Definición.....	15
2.1.1.5.2 Definición de líderes transformacionales.....	16
2.1.1.5.3 Características del liderazgo transformacional.....	16
2.1.1.5.4 Ventajas.....	19
2.1.1.5.5 Desventajas.....	20
2.1.1.5.6 Los cuatro pilares del liderazgo transformacional.....	21
2.1.1.5.7 Comportamientos y habilidades por parte del líder transformacional.....	22
2.1.1.6 Liderazgo transaccional.....	23
2.1.1.6.1 Definición.....	23

2.1.1.6.2 Definición de líderes transaccionales.....	24
2.1.1.6.3 Características del liderazgo transaccional.....	24
2.1.1.6.4 Ventajas	26
2.1.1.6.5 Desventajas	27
2.1.1.6.6 Diferencias entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional	28
2.1.1.7 Liderazgo estratégico.	30
2.1.1.7.1 Definición	30
2.1.1.7.2 Características del liderazgo estratégico	31
2.1.1.7.3 Ventajas	32
2.1.1.7.4 Habilidades necesarias para el liderazgo estratégico.....	33
2.1.1.7.5 Cómo desarrollar habilidades de liderazgo estratégico.....	34
2.1.1.7.6 Aspectos importantes del liderazgo estratégico.....	35
2.1.1.8 Liderazgo facilitador.....	36
2.1.1.8.1 Definición	36
2.1.1.8.2 Características de líder facilitador	37
2.1.1.8.3 Aportes del líder facilitador al equipo de trabajo	38
2.1.1.8.4 Desafíos y áreas de mejora en el liderazgo facilitador	39
2.1.1.8.5 Estrategias para mejorar la comunicación con líderes facilitadores.....	40
2.1.1.9 Liderazgo innovador	41
2.1.1.9.1 Definición	41
2.1.1.9.2 Características de liderazgo innovador	42
2.1.1.9.3 Habilidades de un líder innovador	45
2.1.1.9.4 Pasos para convertirse en un líder innovador.....	47
2.1.1.9.5 Fases clave para una gestión eficaz de la innovación.....	47
2.1.1.10 Liderazgo resiliente.....	49
2.1.1.10.1 Características de un líder resiliente	49
2.1.1.10.2 Pilares de un liderazgo resiliente.....	51
2.1.1.10.3 Pasos para convertirse en un líder resiliente	52
2.1.1.10.4 Competencias de los líderes resilientes.....	54
2.1.2 Cultura organizacional	55
2.1.2.1 Definición de cultura organizacional	55
2.1.2.2 Función de la cultura organizacional.....	56
2.1.2.3 Importancia de la cultura organizacional.....	57
2.1.2.4 Componentes de la cultura organizacional.....	59

2.1.2.5 Características de la cultura organizacional	60
2.1.2.6 Perfiles organizacionales.....	62
2.1.2.7 Tipos de culturas organizacionales.....	63
2.1.2.7.1 Diferencias entre cultura tradicional y cultura participativa.....	64
2.1.2.8 Características de las culturas exitosas.....	65
2.2. Marco conceptual.....	66
2.3. Marco contextual.....	91
2.3.1 Historia.....	91
2.3.2 Misión	92
2.3.3 Visión	92
2.3.4 Valores.....	92
2.3.5 Servicios que brinda la institución.....	92
2.3.6 Órganos de apoyo.....	93
2.3.7 Ubicación del centro escolar	93
2.3.8 Infraestructura	93
2.3.9 Escudo.....	95
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	96
3.1 Enfoque	97
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	98
3.1.2 Enfoque cualitativo	101
3.1.3 Enfoque mixto.....	105
3.2 Alcances	106
3.3. Diseño	108
3.4 Unidad de análisis u objeto de estudio.....	112
3.4.1 Población.....	113
3.4.2 Muestra.....	114
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	116
3.4.4. Consideraciones éticas	116
3.5. Instrumentos de recolección de información.....	117
3.6 Variables o categorías	119
3.7 Estrategia para el análisis de los datos	121
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	122
4.1. Generalidades.....	123
4.2. Encuesta aplicada a la directora.....	124

4.2.1 Datos generales	124
4.2.2 Variable 1. Estilos de liderazgo.....	125
4.2.2.1 Indicador 1: Liderazgo transformacional	125
4.2.2.2 Indicador 2: Liderazgo transaccional	127
4.2.2.3 Indicador 3: Liderazgo estratégico	128
4.2.2.4 Indicador 4: Liderazgo facilitador	129
4.2.2.5 Indicador 5: Liderazgo innovador	130
4.2.2.6 Indicador 6: Liderazgo resiliente	132
4.2.3 Variable 2. Cultura organizacional.....	133
4.2.3.1 Indicador 1: Construcción de la cultura organizacional	133
4.3. Encuesta aplicada al personal docente y administrativo	141
4.3.1 Datos generales	141
4.3.2 Variable 1. Estilos de liderazgo.....	143
4.3.2.1 Indicador 1: Liderazgo transformacional	143
4.3.2.2 Indicador 2: Liderazgo transaccional	144
4.3.2.3 Indicador 3: Liderazgo estratégico	146
4.3.2.4 Indicador 4: Liderazgo facilitador	147
4.3.2.5 Indicador 5: Liderazgo innovador	149
4.3.2.6 Indicador 6: Liderazgo resiliente	150
4.3.3 Variable 2: Cultura organizacional.....	152
4.3.3.1 Indicador 1: Construcción de la cultura organizacional	152
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	160
5.1. Relación con los antecedentes.....	161
5.2. Relación con el marco referencial	164
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	168
6.1. Conclusiones.....	169
6.2. Limitaciones	174
6.3. Recomendaciones	175
CAPÍTULO VII. PROPUESTA	183
7.1. Nombre de la propuesta	185
7.2. Institución en la cual se desarrollará	185
7.3. Objetivos de la propuesta	185
7.3.1. Objetivo general	185
7.3.2. Objetivos específicos	185

7.4. Cronograma y actividades y responsables	186
7.5. Presupuesto necesario para su implementación	187
7.6. Descripción detallada de las fases de la propuesta	187
7.6.1. Propuesta 1: Taller “Liderazgo transformacional en acción”	188
7.6.1.1 Definición	189
7.6.1.2 Proceso integral del taller	189
7.6.1.3 Logística del taller de “Liderazgo transformacional en acción”	190
7.6.1.3.1 Nombre del taller	190
7.6.1.3.2 Objetivo general	190
7.6.1.3.3 Objetivos específicos	190
7.6.1.3.4 Alcance	191
7.6.1.3.5 Metodología	191
7.6.1.3.6 Duración del taller	191
7.6.1.3.7 Aspectos generales	191
7.6.1.4. Estructura de las actividades	191
7.6.1.4.1 Módulo I	192
7.6.1.4.1.1 Nombre y duración	192
7.6.1.4.1.2 Objetivo	192
7.6.1.4.1.3 Introducción y exposición teórica	192
7.6.1.4.1.4 Actividades prácticas	193
7.6.1.4.1.5 Discusión guiada	194
7.6.1.4.1.6 Cronograma	195
7.6.1.4.2 Módulo II	195
7.6.1.4.2.1 Nombre y duración	195
7.6.1.4.2.2 Objetivo	195
7.6.1.4.2.3 Introducción y exposición teórica	195
7.6.1.4.2.4 Actividades prácticas	196
7.6.1.4.2.5 Mapa de Conexión	197
7.6.1.4.2.6 Discusión guiada	200
7.6.1.4.2.7 Cronograma	200
7.6.1.4.3 Módulo III	201
7.6.1.4.3.1 Nombre y duración	201
7.6.1.4.3.2 Objetivo	201
7.6.1.4.3.3 Introducción y exposición teórica	201

7.6.1.4.3.4 Actividades prácticas.....	201
7.6.1.4.3.5 Rueda de empoderamiento.....	202
7.6.1.4.3.6 Discusión guiada	203
7.6.1.4.3.7 Cronograma.....	204
7.6.2 Propuesta 2: Cuestionario de valoración de la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos	204
7.6.2.1 Objetivo general.....	205
7.6.2.2 Objetivos específicos.....	205
7.6.2.3 Tipo de instrumento a utilizar	206
7.6.2.4 Ficha técnica.....	206
7.6.2.5 Dimensiones evaluadas	207
7.6.2.6 Consideraciones generales para la aplicación de la prueba	207
7.6.2.7 Resultado esperado.....	207
7.6.2.8 Criterios de análisis e interpretación del cuestionario	208
7.6.2.8.1 Análisis de contenido	208
7.6.2.8.2 Criterios de valoración	208
7.6.2.8.3 Interpretación de resultados	209
7.6.2.8.4 Presentación de resultados	209
7.6.3 Propuesta 3: Manual para mejora de la construcción de la cultura organizacional .	215
Presentación	217
Justificación.....	218
Objetivo General	218
Objetivos Específicos.....	219
Estructura del Manual para la mejora de la Construcción de la Cultura Organizacional	219
Introducción y fundamentación	219
Contexto de la cultura organizacional en la escuela	220
Principios orientadores y valores institucionales	221
Diagnóstico institucional.....	221
Descripción del proceso de diagnóstico	221
Resultados del diagnóstico y análisis FODA	222
Conclusión del diagnóstico.....	223
Estrategias para la mejora de la construcción de la Cultura Organizacional	224
Estrategia 1: El liderazgo como modelo y comunicador	224
Estrategia 2: Integrar la cultura en la comunicación.....	225

Estrategia 3: Empoderamiento a través de procesos.....	225
Estrategia 4: Refuerzo a través del reconocimiento.....	226
Estrategia 5: Monitoreo y ajuste continuo.....	226
Plan de acción institucional.....	227
Compromiso Institucional.....	227
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	228
ANEXOS.....	234
ANEXO 1: CUESTIONARIO A DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN.....	234
ANEXO 2: CUESTIONARIO A PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	241
ANEXO 3: DELARACIÓN JURADA.....	248
ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	249
ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	250
ANEXO 6: CARTA AUTORIZACIÓN DEL CENIT.....	251

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de la infraestructura de la Escuela San Juan Chiquito</i>	94
Tabla 2: <i>Distribución de la población de estudio</i>	114
Tabla 3: <i>Criterios de inclusión y de exclusión para la selección de la muestra</i>	116
Tabla 4: <i>Operacionalización de variables</i>	120
Tabla 5. <i>¿Cuál es su cargo en la Escuela?</i>	124
Tabla 6. <i>¿En cuál rango de edad se encuentra?</i>	124
Tabla 7. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transformacional aplica en su rol de jefatura?</i>	125
Tabla 8. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transaccional aplica en su rol de jefatura?</i>	127
Tabla 9. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo estratégico aplica en su rol de jefatura?</i>	128
Tabla 10. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo facilitador aplica en su rol de jefatura?</i>	129
Tabla 11. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo innovador aplica en su rol de jefatura?</i>	130
Tabla 12. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo resiliente aplica en su rol de jefatura?</i>	132
Tabla 13. <i>¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que aplica como jefatura para la construcción de la cultura organizacional?</i>	133
Tabla 14. <i>Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea</i>	135
Tabla 15. <i>¿Ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?</i>	136
Tabla 17. <i>¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan relevante considera usted como jefatura incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional?</i>	137
Tabla 18. <i>¿Con qué frecuencia comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?</i>	138
Tabla 19. <i>¿Promueve espacios de participación donde el personal puede expresar ideas y opiniones?</i>	139
Tabla 20. <i>¿Considera que su estilo de liderazgo tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?</i>	140

Tabla 21. <i>¿En cuál área trabaja?</i>	141
Tabla 22. <i>¿En cuál rango de edad se encuentra?</i>	142
Tabla 23. <i>¿Cuáles características del liderazgo transformacional considera usted que aplica su jefatura?</i>	143
Tabla 24. <i>¿Cuáles características del liderazgo transaccional considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	144
Tabla 25. <i>¿Cuáles características del liderazgo estratégico considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	146
Tabla 26. <i>¿Cuáles características del liderazgo facilitador considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	147
Tabla 27. <i>¿Cuáles características del liderazgo innovador considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	149
Tabla 28. <i>¿Cuáles características del liderazgo resiliente considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	150
Tabla 29. <i>¿Cuáles de los siguientes aspectos que intervienen en la construcción de la cultura organizacional aplica la jefatura?</i>	152
Tabla 30. <i>Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea</i>	154
Tabla 31. <i>¿Su jefatura lo ha tomado en cuenta para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?</i>	155
Tabla 32. <i>¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan importante es para usted que su jefatura lo tome en cuenta en la construcción de la cultura organizacional?</i>	156
Tabla 33. <i>¿Con qué frecuencia su jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?</i>	157
Tabla 34. <i>¿Su Jefatura promueve espacios de participación donde puede expresar sus ideas y opiniones?</i>	158
Tabla 35. <i>¿Considera que el estilo de liderazgo que aplica la jefatura tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?</i>	159
Tabla 36. <i>Diagrama de Gantt</i>	186
Tabla 37. <i>Presupuesto de la propuesta</i>	187
Tabla 44. <i>Actividad práctica. Módulo 1</i>	193
Tabla 45. <i>Preguntas para reflexión y evaluación</i>	194
Tabla 46. <i>Cronograma</i>	195
Tabla 47. <i>Actividad práctica. Módulo 2</i>	196

Tabla 48. <i>Preguntas para reflexión y evaluación</i>	200
Tabla 49. <i>Cronograma</i>	200
Tabla 50. <i>Actividad práctica. Módulo 3</i>	201
Tabla 51. <i>Preguntas para reflexión y evaluación</i>	204
Tabla 52. <i>Cronograma</i>	204
Tabla 53. <i>Ficha técnica del instrumento</i>	206
Tabla 54. <i>Dimensiones evaluadas</i>	207
Tabla 55. <i>Análisis e interpretación de las respuestas</i>	208
Tabla 56. <i>El liderazgo como modelo y comunicador</i>	224
Tabla 57. <i>Integrar la cultura en la comunicación</i>	225
Tabla 58. <i>Empoderamiento a través de procesos</i>	225
Tabla 59. <i>Refuerzo a través del reconocimiento</i>	226
Tabla 60. <i>Monitoreo y ajuste continuo</i>	226

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>¿Cuál es su cargo en la Escuela?</i>	124
Gráfico 2. <i>¿En cuál rango de edad se encuentra?</i>	125
Gráfico 3. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transformacional aplica en su rol de jefatura?</i>	126
Gráfico 4. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transaccional aplica en su rol de jefatura?</i>	127
Gráfico 5. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo estratégico aplica en su rol de jefatura?</i>	128
Gráfico 6. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo facilitador aplica en su rol de jefatura?</i>	129
Gráfico 7. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo innovador aplica en su rol de jefatura?</i>	131
Gráfico 8. <i>¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo resiliente aplica en su rol de jefatura?</i>	132
Gráfico 9. <i>¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que aplica como jefatura para la construcción de la cultura organizacional?</i>	134
Gráfico 10. <i>Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea</i>	135
Gráfico 11. <i>¿Ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?</i>	136
Gráfico 12. <i>¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan relevante considera usted como jefatura incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional?</i>	137
Gráfico 13. <i>¿Con qué frecuencia comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?</i>	138
Gráfico 14. <i>¿Promueve espacios de participación donde el personal puede expresar ideas y opiniones?</i>	139
Gráfico 15. <i>¿Considera que su estilo de liderazgo tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?</i>	140
Gráfico 16. <i>¿En cuál área trabaja?</i>	141
Gráfico 17. <i>¿En cuál rango de edad se encuentra?</i>	142
Gráfico 18. <i>¿Cuáles características del liderazgo transformacional considera usted que aplica su jefatura?</i>	143

Gráfico 19. <i>¿Cuáles características del liderazgo transaccional considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	145
Gráfico 20. <i>¿Cuáles características del liderazgo estratégico considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	146
Gráfico 21. <i>¿Cuáles características del liderazgo facilitador considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	148
Gráfico 22. <i>¿Cuáles características del liderazgo innovador considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	149
Gráfico 23. <i>¿Cuáles características del liderazgo resiliente considera usted que están presentes en su jefatura?</i>	151
Gráfico 24. <i>¿Cuáles de los siguientes aspectos que intervienen en la construcción de la cultura organizacional aplica la jefatura?</i>	153
Gráfico 25. <i>Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea</i>	154
Gráfico 26. <i>¿Su jefatura lo ha tomado en cuenta para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?</i>	155
Gráfico 27. <i>¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan importante es para usted que su jefatura lo tome en cuenta en la construcción de la cultura organizacional?</i>	156
Gráfico 28. <i>¿Con qué frecuencia su jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?</i>	157
Gráfico 29. <i>¿Su Jefatura promueve espacios de participación donde puede expresar sus ideas y opiniones?</i>	158
Gráfico 30. <i>¿Considera que el estilo de liderazgo que aplica la jefatura tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?</i>	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>El liderazgo transformacional</i>	15
Figura 2. <i>Características de los líderes transaccionales y transformacionales</i>	29
Figura 3. <i>El liderazgo estratégico</i>	30
Figura 4. <i>Representación de la cultura organizacional</i>	56
Figura 5 <i>Diferencias en la cultura organizacional</i>	64
Figura 6. <i>Escudo de la Escuela San Juan Chiquito</i>	95
Figura 7. <i>Proceso cuantitativo</i>	99
Figura 8. <i>Proceso cualitativo</i>	102
Figura 9. <i>Clasificación de los diseños cuantitativos</i>	109
Figura 10. <i>Clasificación de los diseños cuantitativos</i>	110
Figura 11. <i>Proceso integral del taller</i>	190

AGRADECIMIENTOS

Al culminar esta etapa de mi vida, agradezco profundamente a Dios por ser mi guía, acompañándome en cada momento de este proceso, iluminando siempre mi camino y dándome la fuerza para no rendirme.

A mi padre y a mi madre, por estar siempre conmigo con su apoyo inquebrantable y confiar siempre en mis capacidades, gracias por estar siempre presentes, por sus palabras de ánimo y por enseñarme que la perseverancia abre el camino al éxito.

A la directora de la escuela San Juan Chiquito, por abrirme las puertas de la institución y brindarme la oportunidad de realizar mi tesis en ese valioso entorno educativo.

Al personal docente y administrativo, por su colaboración y disposición al participar en la aplicación del instrumento de recolección de datos, contribuyendo significativamente al desarrollo de esta investigación.

A mi tutora, por su orientación y paciencia a lo largo de este proceso, sus valiosas observaciones y su calidad humana fueron clave para culminar con éxito.

DEDICATORIA

Dedico este logro en primer lugar a Dios, quien siempre me dio las fuerzas para continuar, la sabiduría y la perseverancia necesarias para poder terminar este importante paso en mi vida, doy gracias infinitas a él.

A mis padres, por su amor incondicional, sus consejos y su apoyo constante en cada paso de mi vida, gracias por creer siempre en mí y ser el pilar que me sostiene, este trabajo es también suyo, fruto de sus sacrificios y de todo lo que me han enseñado en la vida.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El liderazgo es clave para cualquier organización porque marca la diferencia en la forma que las personas trabajan juntas, logrando los objetivos en común. Un buen liderazgo genera confianza entre las personas colaboradoras, haciendo que se forme una cultura organizacional más armoniosa para toda la organización.

Este proceso inicia desde los niveles más básicos y continúa a lo largo de su permanencia dentro del sistema educativo costarricense, no obstante, se debe considerar que no existe una sola forma de liderar, sino que, existen diferentes tipos de liderazgo que pueden influir en la cultura organizacional promoviendo el compromiso y la colaboración, o debilitarse afectando el desempeño.

Para realizar esta investigación se propone como objetivo general analizar los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025.

Además, esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, donde se utilizó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios distintos, uno para la jefatura y otro para todo el personal docente y administrativo, los datos que se obtuvieron en total fueron de 23 colaboradores de la escuela San Juan Chiquito, con el fin de analizar la relación entre los estilos de liderazgo y su rol en la construcción de la cultura organizacional, el cuestionario estaba compuesto por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

El análisis de los datos se realizó mediante técnicas estadísticas descriptivas, cuyos resultados fueron presentados en tablas y gráficos para facilitar mejor su interpretación.

En conclusión, la cultura organizacional de la escuela San Juan chiquito se caracteriza por un entorno laboral positivo y participativo, en el que el liderazgo juega un papel esencial para fortalecer los valores institucionales y consolidar una cultura de mejora continua.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo estratégico, liderazgo facilitador, liderazgo innovador, liderazgo resiliente, cultura organizacional, jefatura, personal docente, personal administrativo.

ABSTRACT

Leadership is key for any organization because it makes a difference in the way people work together, achieving common goals. Good leadership builds trust among collaborators, fostering a more harmonious organizational culture throughout the organization.

This process begins at the most basic levels and continues throughout their time within the Costa Rican educational system; however, it must be considered that there is not just one way to lead. Instead, there are different types of leadership that can influence organizational culture by promoting commitment and collaboration, or weaken it by affecting performance.

To carry out this research, the general objective is proposed to analyze the leadership styles of teaching and administrative staff and their role in building the organizational culture at San Juan Chiquito School located in Esparza, Puntarenas in the first quarter of 2025.

Additionally, this research was conducted using a quantitative approach, where two different questionnaires were used as data collection instruments: one for the management and another for all teaching and administrative staff. The total data collected came from 23 collaborators of the San Juan Chiquito school, with the aim of analyzing the relationship between leadership styles and their role in the construction of organizational culture. The questionnaire consisted of closed, open, and semi-open questions.

The data analysis was carried out using descriptive statistical techniques, and the results were presented in tables and charts to facilitate better interpretation.

In conclusion, the organizational culture of San Juan Chiquito School is characterized by a positive and participative work environment, in which leadership plays an essential role in reinforcing institutional values and consolidating a culture of continuous improvement.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, strategic leadership, facilitative leadership, innovative leadership, resilient leadership, organizational culture, management, teaching staff, administrative staff.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En el contexto actual del sistema educativo costarricense, el estudio de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional es un tema que es necesario abordar desde los distintos ámbitos profesionales, ya que ambos pueden influir en la forma en que se trabaja.

Es por esto por lo que, se requiere analizar diferentes fuentes bibliográficas que fundamenten este tema de investigación y a la vez se muestren estudios afines que otros autores hayan realizado y que a la vez aportan información relevante para su desarrollo.

Con base en lo anterior, a continuación, se presentan una serie de investigaciones que se han realizado sobre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, así como los principales aportes que pueden enriquecer este estudio.

En concordancia con la tesis desarrollada por Callupe et al. (2024) con su tesis denominada *Estilos de Liderazgo y su relación con la Cultura Organizacional en los hoteles 5 estrellas en el distrito de San Isidro, año 2023*, cuyo objetivo general es determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y la Cultura Organizacional en los hoteles cinco estrellas del distrito de San Isidro durante el año 2023. Para esta investigación, se tomó en cuenta una población de 3,422 trabajadores en plantilla de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), con una muestra de 346 trabajadores de los hoteles 5 estrellas en el distrito de San Isidro.

Entre sus resultados se confirmó la hipótesis general de una relación positiva entre estilos de liderazgo y cultura organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.600. Las hipótesis específicas también fueron aceptadas, encontrando correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional (0.600), transaccional (0.548) y Laissez Faire (0.567) con la cultura organizacional. Además, el análisis por segmentos reveló diferencias en las correlaciones basadas en género, edad y cargo. El liderazgo masculino mostró una mayor influencia en la

cultura organizacional en comparación con el femenino, lo que se atribuye a posibles sesgos inconscientes de género y a una mayor representación masculina en posiciones gerenciales. Las correlaciones fueron más fuertes en el grupo de edad de 34 a 40 años, y las áreas internas, como housekeeping y operaciones/mantenimiento, presentaron asociaciones más sólidas entre Estilos de liderazgo y cultura organizacional en comparación con áreas externas como alimentos y bebidas, probablemente debido a una mayor exposición a las influencias culturales y a una menor rotación de personal en dichas áreas.

Además, se concluyó que el liderazgo transformacional fue el estilo más influyente sobre la cultura organizacional, sugiriendo la necesidad de desarrollar este estilo entre los líderes. También se recomendó considerar las diferencias demográficas al implementar cambios culturales. Se sugirió que futuros estudios profundicen en las causas subyacentes de estos hallazgos mediante enfoques cualitativos y evalúen las interacciones entre los distintos estilos de liderazgo.

La investigación desarrollada por Vásquez (2023) titulada *La influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional en una empresa financiera de valores 2023*, cuyo objetivo general es determinar la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de una empresa financiera de valores 2023. La población estuvo integrada por 86 colaboradores de las diferentes áreas de una empresa financiera de valores en Lima, con rangos de edades de 21 a 40 años y se trabajó con una muestra de 70 personas. Entre los resultados obtenidos Vásquez (2023) concluye que:

El liderazgo autocrático no ejerce una influencia positiva significativa en una cultura organizacional fuerte; en cambio, se presenta una relación débil y negativa, indicando que un aumento en este estilo de liderazgo se asocia con una disminución en la medición de la cultura organizacional, también como resultado el liderazgo democrático sí tiene una influencia en la cultura organizacional, por lo que, al aumentar este estilo, aumenta la medición de la cultura organizacional, además, se concluye que el liderazgo liberal

efectivamente influye en la cultura organizacional, de manera que un aumento en este estilo se asocia con un aumento en la medición de la cultura organizacional. (pp.45-46)

También, se presenta la tesis de Arguedas et al. (2020) titulada *Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia en el 2019*, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia, a partir del análisis de la percepción de los docentes. La población estuvo integrada por 400 docentes, distribuidos en 36 instituciones educativas tanto de primaria como de secundaria y se trabajó con una muestra de 162 docentes de escuelas y colegios.

Sus principales hallazgos revelaron que los estilos de liderazgo predominantes en los centros educativos del circuito 02 son el transformacional y el transaccional, y se identifica una presencia menor del liderazgo laissez-faire. Además, se concluyó que los gestores educativos que fundamentan su trabajo en prácticas de liderazgo tienden a inclinarse hacia características de los estilos transformacional y transaccional. Con base en estos resultados, se sistematizaron tres infografías destinadas a la comunidad educativa, con el objetivo de promover activamente estos estilos de liderazgo y sus prácticas.

Seguidamente, se encuentra la tesis de Romero (2019), con el nombre *Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve startups de línea tecnológica que ganaron el "concurso de startup Perú", Lima 2019*, la cual tuvo como objetivo general determinar si existe relación positiva entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los nueve startups de línea tecnológica que ganaron el "Concurso de Startup Perú", Lima 2019. La población se encuentra conformada por 214 trabajadores de los nueve startups de línea tecnológica (enseñanza, gastronomía y financiero) que ganaron el "Concurso Startup Perú" que se llevó a cabo durante los años 2015 al 2018, con una muestra de 138 trabajadores.

Esta investigación se basó en un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas como herramienta principal para recolectar respuestas que permitieran medir las variables en estudio. Este proceso fue clave para validar los objetivos planteados en el estudio.

En cuanto al tipo de investigación, se realizó una investigación correlacional. En términos de diseño, se aplicó un enfoque no experimental y transversal – correlacional, ya que el investigador no alteró ninguna de las variables en estudio. La recolección de datos y el análisis de variables se llevaron a cabo en un solo punto en el tiempo, lo que se conoce como corte transversal, permitiendo así observar la relación entre dos o más variables y su comportamiento.

Entre los resultados que se obtuvieron se indica que el estilo de liderazgo tiene una fuerte relación positiva con la cultura organizacional en los nueve startups tecnológicos ganadores del "Concurso Startup Perú" en 2019. Esto implica que el tipo de liderazgo que implementan startups, que abarca sectores como educación, gastronomía y finanzas, influye significativamente en su cultura organizacional. Las encuestas confirmaron una correlación alta con un coeficiente de 0.583, lo que demuestra que la hipótesis planteada fue aceptada. Este hallazgo sugiere que una buena relación entre liderazgo y cultura puede fortalecer la cohesión dentro de la organización y contribuir a su éxito en el mercado.

Asimismo, entre las diferentes dimensiones del liderazgo, el estudio encontró que el liderazgo transformacional tuvo la relación más fuerte y positiva con la cultura organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.603. Esto sugiere que los líderes que inspiran fomentan la creatividad y prestan atención a las necesidades individuales de sus colaboradores fortalecen la cultura dentro de sus startups. Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional también muestra una relación positiva, pero menos marcada, con un coeficiente de 0.274. Esto indica que, aunque este estilo tiene beneficios, no es tan efectivo como el transformacional.

La investigación desarrollada por Servelon (2017), titulada *Cultura organizacional y estilos de liderazgo en la Institución Educativa "Antonia Moreno de Cáceres" San Juan de Lurigancho, 2017*, cuyo objetivo general es determinar la relación entre la cultura organizacional y los estilos

de liderazgo en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres en San Juan de Lurigancho durante el año 2017. La población estuvo conformada por 96 docentes de la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres, se aplicó una muestra de 77 docentes y se aplicó una encuesta, que consistió en cuestionarios con escalamiento Likert, para medir tanto la cultura organizacional como los estilos de liderazgo en la institución.

Entre los resultados más destacados mostraron que la cultura organizacional en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres fue evaluada como "deficiente" en un 10.4% y como "regular" en un 89.6%. En cuanto al estilo de liderazgo, la mayoría de los docentes se clasificaron entre "bajo" y "regular". Se encontró una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, con un coeficiente de correlación de $Rho = 0.753^{**}$, lo que sugiere que a medida que mejora la cultura organizacional, también lo hace el estilo de liderazgo. Esto confirma que una cultura organizacional sólida está asociada con un mejor liderazgo en el contexto educativo.

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se llevó a cabo durante el primer cuatrimestre del 2025, en la Escuela San Juan Chiquito, una institución educativa pública ubicada en el distrito de San Juan Grande, cantón de Esparza, provincia de Puntarenas, Costa Rica.

1.1.3. Justificación

Es importante realizar esta investigación con el fin de poder conocer si los estilos de liderazgo que se aplican en la Escuela San Juan Chiquito influyen en la construcción de la cultura organizacional, un liderazgo adecuado mejora la comunicación y el trabajo en equipo, fortaleciendo la colaboración entre los docentes y el personal administrativo, haciendo que el entorno se vuelva más armonioso para todos.

Al mismo tiempo, con los resultados de esta investigación se verán beneficiados, los estudiantes, docentes y el personal administrativo ya que se presentarán los resultados que se

obtendrán después de la aplicación de encuestas y se darán recomendaciones para aspectos de mejora.

Además, como futura profesional en Talento Humano es muy importante poderle brindar a la Escuela de San Juan Chiquito una propuesta que puedan aplicar con el fin de que puedan mejorar los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Además, esta investigación me permitirá aplicar los conocimientos aprendidos durante la carrera, siendo muy motivador el deseo de poder aportar y generar algo positivo dentro de una institución que está en el mismo cantón donde vivo.

1.2. Pregunta de investigación

De todo lo expuesto anteriormente nace la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo de la Jefatura del personal docente y administrativo en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito, ubicada en Esparza, Puntarenas, durante el primer cuatrimestre del 2025?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los estilos de liderazgo que aplica la jefatura al personal docente y administrativo, conociendo cuáles se aplican en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.
2. Determinar si los estilos de liderazgo de la jefatura influyen en la construcción de la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

3. Diseñar una propuesta de mejora para la aplicación de los estilos de liderazgo y su relación en la construcción de una cultura organizacional en la que se fomente el trabajo colaborativo entre Jefatura, docentes y personal administrativo de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

El marco teórico es una parte fundamental de cualquier investigación o proyecto académico, en el que se explican, organizan y analizan las teorías, conceptos, antecedentes y modelos que sustentan y dan contexto al problema que se está estudiando.

De acuerdo con Yedigis y Weinbach citados por Hernández y Mendoza (2018):

El marco teórico es una etapa y un producto. Una etapa que implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema (objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias de lo que se sabe del problema), y un producto, que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte o informe de investigación. (p.70)

2.1.1 Estilos de liderazgo

2.1.1.1 Definición de liderazgo

Puede decirse que el liderazgo es un conjunto de habilidades que se tienen y que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas, no obstante, el líder no solo debe ser capaz de influenciar a su grupo, sino también de aportar ideas innovadoras y motivar a los demás a dar lo mejor de sí mismo.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2023):

El liderazgo es el proceso de liderar un grupo e influir en ese grupo para lograr metas. Es lo que hacen los líderes. ¿Todos los gerentes son líderes? Dado que liderar es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes deberían ser líderes. (p.449)

En este sentido, se considera el liderazgo como la capacidad que se tiene una persona para influir, motivar, guiar y dirigir a otros con el fin de alcanzar objetivos comunes, considerando

que no consiste en mandar o dar órdenes, sino en transmitir actitudes positivas y generar compromiso.

Por tanto, un verdadero líder tiene la habilidad de integrar en su labor, la comunicación, la empatía, la visión estratégica, la toma de decisiones y la capacidad de resolver conflictos, incluyendo en esto la adaptación a distintas situaciones y el discernimiento para entender las necesidades de su equipo de trabajo.

2.1.1.2 Importancia de los estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo impactan de manera directa en el ambiente de trabajo, al igual que en la motivación de las personas y en el logro de los objetivos de la empresa o institución.

En la opinión de Gamarra (2025):

Los diferentes estilos de liderazgo que hay en las empresas nos permiten adaptar nuestra estrategia o dinámicas a utilizar según el tipo de equipo que tengamos. Podremos optimizar procesos de Recursos Humanos y, sobre todo, mejorar el desempeño de nuestro equipo si primero lo estudiamos y trabajamos los tipos de liderazgo que mejor encajen en él. (párr.1)

El liderazgo mejora, entre otras cosas, la productividad tomando en cuenta que aplicar un estilo adecuado ayuda a que los colaboradores trabajen de manera más eficiente y comprometida al lograr que se sientan valoradas y satisfechas en su trabajo.

Con respecto a esto, Gamarra (2025) indica:

La cultura de empresa, el cómo sean los equipos o incluso los objetivos a conseguir marcarán la diferencia entre un tipo de liderazgo y otro. A partir de estas condiciones y este contexto, deberemos escoger y preparar nuestra estrategia de liderazgo con antelación. (párr.4)

En este contexto, se puede afirmar que un líder flexible es guía para su equipo en momentos de transformación o crisis, evitando con esto la desmotivación y la desorganización, además, promoviendo el crecimiento personal y profesional de las personas a su cargo.

2.1.1.3 Definición de líder

En el contexto de una empresa, un líder es la persona responsable de influir y dirigir los esfuerzos de un grupo de colaboradores hacia el cumplimiento de la misión, visión y metas estratégicas de la organización, utilizando la motivación, la innovación y el desarrollo continuo.

Según Robbins y Coulter (2023), se establece que:

Dado que liderar es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes deberían ser líderes. [...] Los líderes y el liderazgo, como la motivación, son temas del comportamiento organizacional que se han investigado mucho. La mayor parte de las investigaciones han buscado responder la pregunta: ¿Qué es un líder efectivo? (p.449)

Una posible respuesta a esto es que un verdadero líder empresarial no solo se encarga de administrar las funciones o los recursos de la empresa para la que labora, sino que debe ser fuente de inspiración para aquellos que lo rodean, teniendo una visión clara para propiciar la toma de decisiones importantes, a la vez que ofrece opciones viables para la resolución de conflictos y crea un ambiente de trabajo positivo que fomente la innovación y el compromiso.

2.1.1.4 Habilidades de un líder

Una persona que se considere un buen líder debe tener claro que debe ser capaz de desarrollar algunas cualidades empresariales para triunfar, las mismas que le permitan consolidar su posición de liderazgo de la empresa que dirige. Como base fundamental, el líder necesita tener claro que la comunicación asertiva, la empatía, la toma de decisiones o la gestión del tiempo son claves para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Al respecto Bernal (2023) indica:

Saber reconocer las habilidades de un líder dentro de tu equipo es clave. Esto es lo que les permite a las empresas detectar el potencial en los colaboradores y desarrollar a aquellos que tienen mayores probabilidades de asumir posiciones de liderazgo en la organización. (párr.1)

El liderazgo no necesariamente es una capacidad que viene inserta en la persona, sino que se debe desarrollar e ir perfeccionando conforme el trabajo así lo requiera. Es por esto, por lo que Bernal (2023) reconoce las siguientes habilidades fundamentales de un líder:

Visión estratégica: La visión estratégica es esencial para poder definir qué se pretende lograr en el futuro dentro de la empresa e idear las estrategias para prosperar hacia esa meta. Es esencial para la dimensión más humana de la empresa, que implica alinear e implicar a todos los colaboradores en la cultura organizacional.

Capacidad de planificación: Se trata de la capacidad de identificar claramente los objetivos de la empresa y desarrollar la hoja de ruta para alcanzarlos. En esta habilidad confluyen muchas otras cualidades de un líder, como puede ser la intuición, visión, creatividad y la coordinación.

Habilidad para establecer buenas interrelaciones: Es la característica más distintiva del liderazgo es su capacidad para influir e inspirar a los demás. Esto es algo que no se consigue con facilidad. Hay quienes lo logran naturalmente, pero también para muchos otros es un gran desafío. Por ello, otra de las habilidades de un líder es poder establecer buenas interrelaciones con el resto de las personas de la organización.

Adaptabilidad: La adaptabilidad es una de las habilidades de liderazgo más importantes en la actualidad. Esto implica poder adaptarse ágilmente a los cambios internos y externos. Aunque eso signifique trabajar fuera de la zona de confort. Es decir que representa una buena cuota de flexibilidad para poder acompañar los cambios y no frustrarse ante las modificaciones constantes que se presenten.

Habilidad para motivar: Una de las habilidades de un líder consideradas básicas es la capacidad de motivar a los demás. Esto es clave para mantener alto el

compromiso de los empleados. Por ello, se trata de una habilidad que se utiliza continuamente en los espacios de trabajo. En tanto, siempre hay un nuevo desafío que sortear u objetivo que alcanzar.

Toma de decisiones: Liderar con la convicción de que se está en el camino correcto y de lo que se hace es lo mejor para el crecimiento de la empresa, aunque eso implique tomar decisiones difíciles o incómodas es una habilidad elemental en las organizaciones. Por ello, la toma de decisiones es otra de las habilidades de un líder que no solo se debe desarrollar, sino perfeccionar.

Comunicación efectiva: Las habilidades estratégicas o analíticas son clave en las empresas, pero todo eso se diluye si los líderes no son capaces de transmitir de manera efectiva y clara a sus equipos la información que necesitan para trabajar de la mejor manera. Un líder debe tener habilidades de comunicación para poder trasladar a los empleados los objetivos a alcanzar, las instrucciones, procedimientos y tareas a ejecutar.

Gestión de conflictos: Los gerentes suelen dedicar al menos el 24% de su tiempo a gestionar conflictos. Estos pueden ocurrir en cualquier área del negocio, pero en todos los casos, se necesita de la capacidad de intervenir de manera efectiva en estas situaciones con la clara intención de resolver o al menos mitigar el problema, para evitar que afecte de forma negativa a la organización.

Aprendizaje continuo: A esta se la suele reconocer actualmente como la habilidad de aprender a aprender. Va mucho más allá del esfuerzo continuo del líder para mantenerse actualizado sobre lo que pasa en su sector o en constante formación. Implica ser permeable a los aprendizajes cotidianos que se pueden extraer de cada situación que se da en la organización y también de los colaboradores. (párrs.8-16)

En este sentido, todas las habilidades mencionadas por el autor son importantes, considerando que un líder debe utilizarlas para conducir al equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, no obstante, se debe aclarar que los diferentes líderes no poseen todas estas habilidades en igual medida, sino que pueden variar según el contexto y la situación en la que se desenvuelvan.

Es decir, las habilidades y capacidades de un líder no se consideran innatas, debido a que, en la mayoría de los casos, se deben ir perfeccionando y desarrollando conforme al entorno y a las exigencias del campo laboral.

2.1.1.5 Liderazgo transformacional

Figura 1. *El liderazgo transformacional*



Fuente: <https://comunicacionypoder.cl/que-es-el-liderazgo-transformacional/> (2025).

2.1.1.5.1 Definición

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual el líder es una persona que inspira, motiva y estimula a su equipo a lograr cambios positivos y a alcanzar un nivel de desempeño más allá del esperado.

De acuerdo con Santander Open Academy (2024):

El liderazgo transformacional se basa en la idea de que los líderes no solo supervisan, sino que inspiran a sus equipos, fomentando un entorno en el que los

empleados puedan desarrollar todo su potencial. Es un tipo de liderazgo que va más allá de la recompensa inmediata, promoviendo una visión a largo plazo y un crecimiento sostenido. (párr.3)

Es decir, el líder transformacional no se encamina únicamente en tareas o resultados a corto plazo, sino en desarrollar el potencial de las personas, generar entusiasmo y promover la innovación, buscando, además, la transformación continua de los colaboradores y de la empresa.

2.1.1.5.2 Definición de líderes transformacionales

Los líderes transformacionales son personas que inspiran y motivan a los demás a superar sus propios intereses individuales en favor de los intereses del grupo o de la empresa, fomentando con esto el cambio, la innovación y el crecimiento personal y colectivo.

Al respecto, Robbins y Judge (2023) los definen de la siguiente forma: “Los líderes transformacionales, por otro lado, inspiran a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización. Tienen un efecto extraordinario en sus seguidores”. (p.382).

Por lo tanto, este tipo de líderes no solo gestionan, sino que transforman despertando el entusiasmo, generando compromiso y contribuyendo a que otros alcancen niveles más altos de desempeño.

2.1.1.5.3 Características del liderazgo transformacional

Según UNIE Universidad (2024) describe que:

Los líderes transformacionales tienen una habilidad especial para transmitir una visión clara y motivadora. No solo comunican objetivos, sino que consiguen que las personas se sientan conectadas emocionalmente con esa visión, creando un entorno donde el entusiasmo y la pasión impulsan el rendimiento. Este tipo de líder tiene una habilidad casi contagiosa para generar optimismo, lo que refuerza la motivación colectiva. (p.6)

En síntesis, un líder transformacional inspira, desarrolla y transforma tanto a las personas como a las organizaciones. Con base en esto, la UNIE Universidad (2024) menciona entre las características del liderazgo transformacional, las siguientes:

Visión inspiradora y motivación: Los líderes transformacionales tienen una habilidad especial para transmitir una visión clara y motivadora. No solo comunican objetivos, sino que consiguen que las personas se sientan conectadas emocionalmente con esa visión, creando un entorno donde el entusiasmo y la pasión impulsan el rendimiento.

Estimulación intelectual y creatividad: Los líderes transformacionales invitan a sus equipos a pensar de manera crítica y a explorar soluciones innovadoras. Fomentan la creatividad y el pensamiento independiente, lo que no solo mejora los procesos dentro de la organización, sino que también impulsa la capacidad de los empleados para resolver problemas y adaptarse a los cambios.

Consideración individualizada y desarrollo personal: El desarrollo personal es otro eje clave de este estilo de liderazgo. Los líderes transformacionales no ven a sus colaboradores como simples trabajadores; los perciben como individuos con sus propios desafíos y aspiraciones.

Influencia idealizada y carisma: El carisma es una característica fundamental de estos líderes. Son vistos como modelos a seguir por su ética y coherencia entre lo que dicen y hacen. Al inspirar confianza y respeto, se convierten en referentes para sus seguidores, quienes tienden a imitar su comportamiento y a comprometerse con la visión que el líder ha establecido. (párrs. 5-9)

Con base en lo anterior se puede apreciar que el liderazgo transformacional busca que las personas adquieran confianza en lo que hacen, es decir que desarrollen su potencial y que tengan bases firmes para lograr superar las expectativas que tuvieron en un inicio, para poder lograrlo, este liderazgo se apoya de una visión inspiradora que motiva emocionalmente, también

promueve la creatividad y el pensamiento crítico, además, valora el crecimiento personal, haciendo que vean a los líderes como un modelo a seguir por su coherencia y autenticidad.

Además de las características mencionadas anteriormente, el Grupo Castilla (2025) indica las siguientes:

Estimulación intelectual. El liderazgo transformacional contribuye a fomentar la creatividad y la innovación, al alentar a las personas empleadas a cuestionar las normas y a pensar de manera crítica, individual y diferente. Además, la persona que ostenta la dirección es capaz de delegar en el personal, promoviendo un ambiente donde se valora la curiosidad y el aprendizaje continuo.

Inspiración y motivación. Las personas que son buenos líderes transformacionales tienen la habilidad de motivar e inspirar a su plantilla mediante una visión clara y convincente; transmiten entusiasmo y optimismo para animar al personal a conseguir los objetivos marcados y crear compromiso dentro de su equipo.

Influencia idealizada. La dirección que ejerce un liderazgo transformacional está formada por personas con gran carisma, que son vistas como modelos a seguir y se erigen como fuente de inspiración por su comportamiento ético y sus altos valores morales. En definitiva, son capaces de ganarse el respeto y la confianza de su equipo, lo que fortalece su capacidad de influir y liderar.

Consideración individualizada. Para ejercer este tipo de liderazgo es necesario prestar especial atención para conocer las necesidades y aspiraciones de cada persona trabajadora, actuando como mentores y ofreciendo apoyo personalizado para ayudar a cada persona del equipo a desarrollarse y alcanzar su máximo potencial. (párrs.6-9)

Por tanto, el líder transformacional debe tener muchas habilidades y capacidades, pero para que una persona logre que los demás reciban sus principios, debe cumplir con este conjunto de características específicas, de forma que consiga que su gestión de personas colaboradoras sea idónea.

2.1.1.5.4 Ventajas

El liderazgo transformacional no solo logra resultados, sino que también deja una marca positiva en las personas y en la empresa.

En cuanto a las ventajas de este tipo de liderazgo, el Grupo Castilla (2025) brinda las siguientes:

Aumento de la satisfacción y la motivación. Al apoyar y valorar a las personas empleadas, estas suelen sentirse más motivadas, lo que a su vez influye positivamente en el rendimiento y los resultados obtenidos. Dar a la plantilla autonomía para realizar las tareas y ayudarla a alcanzar sus propósitos laborales aumenta la satisfacción personal y colectiva.

Desarrollo de un entorno de trabajo positivo. El liderazgo transformacional promueve un entorno de trabajo en el que los valores éticos son importantes; a su vez, esto contribuye a lograr un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa en la plantilla, mejorando la unión entre los miembros del equipo.

Mejora del rendimiento. Si sumamos los puntos anteriores, obtenemos un equipo de personas empleadas contentas y felices, lo que se traduce en un aumento de productividad. Al fomentar la innovación y la creatividad y proporcionar un apoyo personalizado, las personas empleadas son capaces de mejorar su rendimiento, tanto desde el punto de vista individual como grupal.
(párrs. 11-13)

Poner en práctica de forma correcta el liderazgo transformacional trae consigo variados e importantes beneficios, tanto para la empresa como para las personas empleadas que la

componen. es decir, el liderazgo transformacional además de contribuir con el logro de objetivos organizacionales impulsa el crecimiento y el bienestar fortaleciendo el éxito y desarrollo constante.

2.1.1.5.5 Desventajas

Cabe resaltar que, aunque el liderazgo transformacional es muy poderoso, no es perfecto ni siempre adecuado para todas las situaciones, situación ante la cual, el Grupo Castilla (2025) menciona las siguientes desventajas:

No es apto para empresas con entornos regulados. El liderazgo transformacional es muy eficaz en empresas con entornos dinámicos y cambiantes, donde el personal tiene que adaptarse y transformarse continuamente a prácticas y estrategias diferentes. Por el contrario, en aquellas empresas en las que el entorno tiene pocos cambios o las tareas son rutinarias, sin necesidad de creatividad o innovación, el liderazgo transformacional no aportará mucho valor al equipo.

No es apto para casos de emergencia. Ante una situación de crisis, que requiera de intervenciones y soluciones decisivas y rápidas, el liderazgo transformacional no es el mejor estilo, ya que se centra en la participación grupal y la inspiración. Además, las personas empleadas pueden llegar a sufrir una dependencia excesiva del líder para que los dirija y motive, lo que puede convertirse en un problema en casos de emergencia o si el líder no está presente.

Es difícil ser un buen líder transformacional. Los requisitos para llegar a ser un buen líder ya son muchos, pero, además, en un buen liderazgo transformacional estos requerimientos son complicados de realizar. También puede sufrir una sobrecarga emocional, al requerir tanta involucración a nivel personal puede ser agotador y abrumador. Gestionar emocionalmente esta carga puede ser pesada y más si el equipo está formado por varias personas.

Hay que tener en cuenta a los trabajadores. Si la plantilla sufre baja motivación o las personas que la componen tienen dificultad para adaptarse a los cambios, es muy complicado implementar este tipo de liderazgo. En estos casos suele ser mejor apostar por un estilo de liderazgo más transaccional, que se centre en establecer y reforzar los comportamientos deseados. (párrs. 15-21)

Este estilo de liderazgo no siempre es apropiado para todas las empresas, ya que cada una cuenta con su propia organización y gestión interna.

Es decir, aunque el liderazgo transformacional puede generar muy buenos resultados, es necesario estar al tanto de sus posibles desventajas, por lo que, para que se lleve a cabo con éxito, el líder requiere una visión clara de los objetivos, una comunicación asertiva y tener la meta de estar al tanto de las necesidades y el bienestar de su equipo de trabajo.

En este contexto, Guajardo (2024) indica estas otras desventajas:

- **Dependencia del líder:** Puede haber una dependencia de la energía y visión del líder, lo que puede ser problemático si el líder se va.
- **No siempre efectivo a corto plazo:** Los resultados pueden no ser inmediatos y pueden requerir más tiempo para manifestarse. (párrs. 21-22)

Estos dos puntos indican lo importante que es que los líderes transformacionales trabajen en el empoderamiento de su equipo de trabajo con el fin de hacer que sean más autónomos y resilientes, a la vez que deben comunicar los resultados que se esperan.

2.1.1.5.6 Los cuatro pilares del liderazgo transformacional

En este sentido, para implementar un liderazgo transformacional, puede tomarse como base los pilares que menciona Burns citado por Gutiérrez (2025):

1. **Inspiración y visión:** es decir, transmitir un propósito claro y motivador.
2. **Estimulación intelectual:** mediante el fomento de la creatividad y el pensamiento crítico.

3. **Consideración individualizada:** poniendo en práctica habilidades de comunicación como la escucha, la empatía, para guiar y desarrollar el talento de cada colaborador.
4. **Influencia idealizada:** implica ser un modelo de conducta que inspire confianza y compromiso. (párrs. 3-6)

De igual forma se indica que, este estilo de liderazgo va más allá de la gestión tradicional, porque busca inspirar, motivar y empoderar a los equipos, fomentando la innovación y el crecimiento organizacional, transmitiendo una visión más clara, alentando a nuevas ideas y formas de pensar, además el líder se convierte en un ejemplo a seguir generando confianza y compromiso con su forma de actuar.

2.1.1.5.7 Comportamientos y habilidades por parte del líder transformacional

Cuando existe el liderazgo transformacional el líder se enfoca en inspirar y motivar a sus seguidores para así alcanzar objetivos comunes y fomentar el cambio positivo en ellos mismos y en la organización.

De ahí que, según Aguirre (2023) esto se logra a través de la combinación de los siguientes comportamientos y habilidades por parte del líder:

Inspiración: el líder debe ser capaz de crear y comunicar una visión atractiva y significativa para sus seguidores, que los motive a alcanzar objetivos desafiantes y a superar sus limitaciones.

Motivación: el líder debe ser capaz de motivar intrínsecamente a sus seguidores, fomentando su compromiso y su pasión por el trabajo que realizan, así como reconociendo sus logros y ofreciendo una retroalimentación constante.

Empoderamiento: el líder debe otorgar a sus seguidores el poder para tomar decisiones y la responsabilidad para llevar a cabo tareas importantes, lo que aumentará su sentido de responsabilidad y su motivación para lograr los objetivos.

Comunicación efectiva: el líder debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con sus seguidores, escuchando sus opiniones y preocupaciones y brindando una retroalimentación constructiva.

Resolución de conflictos: el líder debe ser capaz de mediar y resolver conflictos de manera constructiva, permitiendo que los miembros del equipo trabajen juntos con eficiencia y eficacia.

Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo: el líder debe crear un ambiente de trabajo en donde se fomente la colaboración, el respeto, la confianza y el trabajo en equipo, lo que aumentará la creatividad y la innovación. (párrs.6-11).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional se logra a través de un enfoque en las personas, donde el líder se preocupa por el desarrollo y la motivación de sus colaboradores, a la vez que trabaja con ellos para lograr objetivos comunes y fomentar el cambio positivo en la organización.

Estos comportamientos y habilidades permiten al líder transformacional generar un impacto profundo y duradero en sus colaboradores y en la organización o empresa, impulsando el crecimiento, la innovación y el logro de resultados sobresalientes.

2.1.1.6 Liderazgo transaccional

2.1.1.6.1 Definición

El estilo de liderazgo transaccional se basa principalmente en un sistema de recompensas y castigos para gestionar el desempeño de los colaboradores. El líder establece reglas claras, asigna tareas específicas y premia o sanciona en función de los resultados obtenidos.

De acuerdo con la definición de Cruz (2024):

El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo basado en un sistema de recompensas y castigos para gestionar el desempeño de los colaboradores. El

líder establece reglas claras, asigna tareas específicas y premia o sanciona en función de los resultados obtenidos. (párr.3)

En este tipo de liderazgo se da básicamente un intercambio entre el líder y el equipo de trabajo, bajo la premisa de que, si se cumplen los objetivos se recibe una recompensa y si no se cumplen hay que enfrentar las consecuencias.

2.1.1.6.2 Definición de líderes transaccionales

En la era actual las empresas buscan líderes eficaces, capaces de influir en el personal con el fin de que se cumplan metas muy específicas a corto plazo, es por esto por lo que, el tipo de liderazgo transaccional contribuye con las personas más influyentes a lograr que sus empresas logren cumplir las metas que se proponen.

De acuerdo con Robbins y Judge (2023):

Los líderes transaccionales frecuentemente utilizan la negociación con sus colaboradores a cambio del lograr los objetivos y metas organizacionales. De igual manera, analizan sobre las actividades de los equipos con el propósito de impedir posibles errores en los procedimientos y normas organizacionales. No obstante, de surgir alguna situación, concluyen en poner en vigor acciones remediativas que resuelvan de manera efectiva la situación (párr.4)

Esto indica que la tarea principal del líder transaccional se basa en establecer una expectativa de lo que la empresa espera de sus colaboradores y lo que ellos recibirán a cambio por cumplir con esas expectativas.

2.1.1.6.3 Características del liderazgo transaccional

Estas características son definidas por Mejías (2024) de la siguiente forma:

Recompensa contingente: El líder establece expectativas claras y premia a los seguidores cuando estas expectativas son alcanzadas. La recompensa es contingente al desempeño y cumplimiento de los objetivos.

Gestión por excepción (activa y pasiva): El líder interviene y toma medidas correctivas solo cuando los estándares no se cumplen o evita intervenir hasta que los problemas se vuelven serios.

Énfasis en el orden y la estructura: Se enfoca en la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Este enfoque se basa en el mantenimiento del “estatus quo” y la realización de mejoras incrementales. (párrs.6-8)

Es decir, este tipo de liderazgo se basa en un sistema de recompensas y castigos para generar motivación entre los colaboradores y garantizar el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta que, en la actualidad las empresas buscan líderes eficaces, capaces de influir en los empleados hasta lograr que cumplan metas.

También, Cruz (2024) brinda otras características como:

- **El líder utiliza el sistema de premios y castigos:** Cuando los empleados realizan una tarea de la manera correcta son reconocidos por el líder, pero cuando cometen errores son castigados.
- **El trabajo que el líder pide a los empleados es concreto:** El líder comunica qué tareas específicas requiere de cada empleado, por lo que el funcionamiento de la empresa es exitoso, puntual y objetivo.
- **La relación entre el líder y los empleados es impersonal:** Las relaciones normalmente son laborales y de transacción, es decir, los involucrados dan y reciben. Muy pocas veces se hacen lazos personales.
- **El líder es el guía y jefe del equipo:** Supervisa, organiza, controla y valora el desempeño de los empleados.

- **Existe respeto por el sistema:** Tanto el líder como el empleado respetan el sistema de organización de la empresa, pues consideran que es imprescindible y da resultados positivos a la empresa. (párrs. 16- 20)

El liderazgo transaccional es de mucha utilidad cuando se desea hacer crecer la empresa de forma rápida, aunque también es muy útil cuando se requiere superar una crisis o emergencia, sin embargo, no es el estilo de liderazgo adecuado cuando el objetivo de la empresa es la innovación, suelen utilizar el método de castigo que puede resultar no ser bien visto por los colaboradores, aunque se pueden dar resultados positivos utilizando este tipo de liderazgo.

2.1.1.6.4 Ventajas

A pesar de ser considerado como un tipo de liderazgo rígido por algunos, el liderazgo transaccional tiene varias ventajas que lo hacen esencial en ciertos contextos. En este sentido, Cruz (2024) enumera las siguientes:

- Tiene excelentes resultados, ya que plantea un sistema objetivo de trabajo
- Tanto el trabajador como el líder obtienen un beneficio
- El trabajador considera que su esfuerzo es valorado y recompensado
- Es efectivo a corto plazo, pues se obtienen buenos resultados rápidamente
- Las recompensas tienen efectos positivos en los empleados, por lo que desean seguir trabajando con el líder. (párr. 21)

A pesar de algunas limitaciones que puede tener el liderazgo transaccional, es importante reconocer que tiene ventajas significativas en ciertos contextos, puede considerarse que este tipo de liderazgo tal vez no sea la mejor opción si se quiere innovar o fomentar el compromiso a largo plazo, por lo que una combinación de este con el liderazgo transformacional puede resultar efectiva.

2.1.1.6.5 Desventajas

A pesar de que el liderazgo transaccional puede ser eficaz para obtener resultados a corto plazo, puede limitar el potencial de innovación y crecimiento a largo plazo, tanto para los colaboradores como para la empresa

Al respecto, Cruz (2024) menciona las siguientes desventajas de este tipo de liderazgo:

- Los trabajadores realizan las tareas que se les pide y no se esfuerzan más.
- El trabajador no siente lealtad hacia el líder o hacia la empresa, sino que trabajará para el mejor postor.
- La relación entre el líder y el trabajador solo es de trabajo, por lo que se torna impersonal.
- El líder no toma en cuenta el ambiente laboral, el cual normalmente es de competencia.
- Si el líder o el trabajador no se sienten satisfechos con las ganancias que están obteniendo, la relación se torna deficiente.
- El trabajo se enfoca en las metas, por lo que el proceso de trabajo no genera satisfacción para el trabajador. (párr. 26)

En este sentido, se debe tomar en cuenta que el liderazgo transaccional puede ser efectivo para lograr objetivos a corto plazo y mantener la eficiencia en entornos estructurados, sin embargo, tiene desventajas significativas, por ejemplo, en el compromiso a largo plazo y en el desarrollo del potencial de los colaboradores.

No obstante, el liderazgo transaccional es muy útil dependiendo del contexto en el que se desarrolle, aunque el enfoque de recompensas y castigos, el bajo desarrollo de la creatividad, entre otros, puede resultar en desventajas importantes en términos de compromiso, innovación y desarrollo a largo plazo de los trabajadores y de la empresa.

2.1.1.6.6 Diferencias entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional

Estos dos estilos, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional representan dos enfoques básicos aunque distintos en la forma de dirigir equipos y organizaciones, sin embargo, con ambos se busca el alcance de objetivos, a pesar de que sus métodos, motivaciones y el impacto en las personas y la cultura organizacional son evidentemente diferentes.

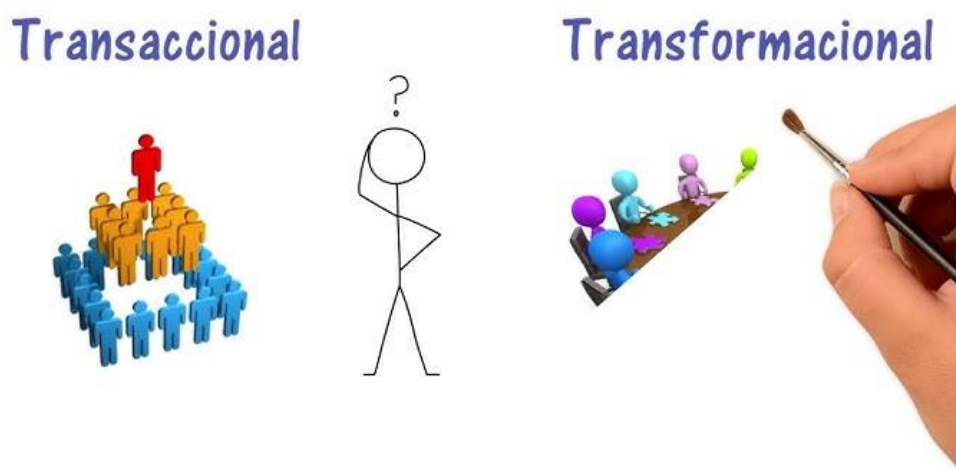
A continuación, el Grupo Slack (2024) enumera las diferencias entre ambos estilos de liderazgo:

1. **Estilo de motivación.** El liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y castigos. El liderazgo transformacional motiva, a través de la inspiración, el estímulo de la creatividad y el fomento de un sentido de propósito.
2. **Relación con el equipo.** En el liderazgo transaccional, la interacción se centra en cumplir con expectativas y acuerdos preestablecidos. Para el liderazgo transformacional, la conexión emocional es crucial, y el líder actúa como un modelo a seguir que inspira a los demás.
3. **Enfoque temporal.** El liderazgo transaccional se orienta principalmente hacia metas a corto plazo y objetivos específicos. El liderazgo transformacional fomenta la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo.
4. **Estilo de toma de decisiones.** En el liderazgo transaccional, la toma de decisiones suele ser centralizada y se basa en la autoridad del líder. El liderazgo transformacional busca involucrar a los miembros del equipo en el proceso de decisión.
5. **Naturaleza del líder.** El líder transaccional puede ser más un administrador que un inspirador. El líder transformacional es carismático, visionario y actúa

como un agente de cambio. Busca transformar la cultura y el rendimiento organizacional. (párrs.10-14)

De acuerdo con la información mencionada anteriormente, es interesante como el estilo de liderazgo transaccional y transformacional suelen ser tan distintos, ya que tiene maneras muy diferentes de guiar a un equipo de trabajo, mientras el transaccional se centra en lo inmediato como en el cumplimiento de las tareas, mantener todo en orden y que se cumpla todo a corto plazo, el transformacional es todo lo contrario, se enfoca más en lo emocional y en lo humano, además promueve el desarrollo a largo plazo.

Figura 2. Características de los líderes transaccionales y transformacionales



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=VijmIH196O8> (2025).

2.1.1.7 Liderazgo estratégico.

Figura 3. *El liderazgo estratégico*



Fuente: https://estilosdeliderazgo.org/blog/liderazgo-estrategico/#google_vignette. (2025)

2.1.1.7.1 Definición

Este estilo de liderazgo se enfoca en guiar a una organización o empresa hacia el alcance de los objetivos propuestos a largo plazo, tomando en cuenta las decisiones y acciones a seguir, con la visión y misión de la empresa.

De acuerdo con Gómez (2024):

El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de los líderes para dirigir a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. A diferencia del liderazgo tradicional, que se centra en la gestión diaria y en el cumplimiento de metas a corto plazo, el liderazgo estratégico implica una visión más amplia y a largo plazo. Los líderes estratégicos tienen la habilidad de analizar el entorno empresarial, identificar oportunidades y desafíos, y tomar decisiones basadas en un análisis cuidadoso y en la evaluación de datos. (párr.2)

En un entorno empresarial, el liderazgo estratégico se basa en dirigir a la organización hacia un futuro exitoso, tomando decisiones a largo plazo y gestionando recursos de manera efectiva, es por esto por lo que, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

2.1.1.7.2 Características del liderazgo estratégico

Los líderes estratégicos tienen la capacidad de anticipar cambios en el mercado, tomar decisiones informadas y gestionar recursos de manera eficiente para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la organización.

Ortega (2025) indica que el liderazgo estratégico se diferencia principalmente porque combina varios estilos de liderazgo, lo que lo convierte en un liderazgo integral y con visión de futuro. Entre las características más relevantes del liderazgo estratégico, Ortega (2025) incluye las siguientes:

Visión y dirección clara: Como hemos mencionado antes, se trata de un tipo de liderazgo orientado al largo plazo y para esto es indispensable contar con una dirección clara y precisa.

Toma de decisiones informada: Las decisiones que se toman bajo el liderazgo estratégico se basan en una comprensión profunda de la organización y su entorno, lo que reduce la probabilidad de tomar decisiones impulsivas.

Alineación de equipos: Un aspecto importante de este estilo de liderazgo es la comunicación de la visión y el alineamiento de los equipos con los objetivos estratégicos.

Resiliencia y adaptación: La habilidad para adaptarse a los cambios y superar obstáculos es una característica esencial del liderazgo estratégico. Esto es vital en un mundo en constante transformación. (párrs.6-9)

Por tanto, el liderazgo estratégico tiene una visión que va más allá de la gestión diaria y se enfoca en las estrategias a largo plazo para lograr una ventaja competitiva sostenible, es decir, los líderes estratégicos no se limitan a las funciones de cada día laboral, sino que tienen la capacidad de observar el panorama general, anticipar tendencias futuras y comprender cómo las decisiones actuales impactarán a la empresa, lo que les permite formular estrategias efectivas.

Además de las anteriores, Gómez (2024) menciona las siguientes:

- **Capacidad de comunicación efectiva:** un líder estratégico debe ser capaz de comunicar claramente la visión y los objetivos de la organización, así como motivar e inspirar a su equipo de trabajo.
- **Visión a largo plazo:** el líder estratégico debe tener una visión clara a largo plazo y ser capaz de tomar decisiones que beneficien a la organización en el futuro.
- **Capacidad de toma de decisiones estratégicas:** los líderes estratégicos son expertos en la toma de decisiones basadas en un análisis detallado y en la evaluación de las consecuencias a largo plazo.
- **Inteligencia emocional:** el liderazgo estratégico requiere de habilidades para comprender y gestionar las emociones propias y de los demás, lo que permite establecer relaciones efectivas y mantener un clima de trabajo positivo. (párrs. 3-6)

Con base en lo anterior, se puede indicar que un líder estratégico se debe caracterizar por ser visionario, flexible y orientado a resultados a largo plazo, siempre buscando el equilibrio entre los intereses actuales y el futuro de la organización, por lo que los líderes estratégicos son piezas fundamentales para alcanzar un futuro exitoso y sostenible en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

2.1.1.7.3 Ventajas

El liderazgo estratégico ofrece ventajas que son clave para el éxito de cualquier organización o empresa a largo plazo. En este sentido, Ortega (2025) indica que este estilo de liderazgo representa una serie de beneficios para las empresas que deciden aplicarlo, teniendo entre las principales ventajas las siguientes:

- Debido a la planificación a largo plazo, permite a la empresa prepararse para futuros retos y aprovechar oportunidades.
- Facilita la adaptación al cambio en el entorno empresarial sin perder de vista los objetivos.
- Las decisiones se basan en datos y en el análisis, lo que permite tomar decisiones más acertadas.
- Al enfocarse en objetivos estratégicos, se mejora el rendimiento general de la empresa y se optimiza el uso de recursos.
- Fomenta un ambiente de trabajo que valora la innovación y la creatividad, lo que impulsa el desarrollo de soluciones novedosas y una ventaja competitiva.
- Ayuda a identificar y priorizar las actividades más importantes para el éxito a largo plazo.
- Al centrarse en la diferenciación y la ventaja competitiva, el liderazgo estratégico puede hacer que una empresa destaque en el mercado.
- Fomenta una cultura en la que se asumen riesgos calculados en lugar de evitarlos por completo. (párr.8)

Por tanto, el liderazgo estratégico permite a las organizaciones prosperar en un entorno cambiante, impulsando la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo, es por esto por lo que, las ventajas que tiene incluyen una dirección clara, una mejor toma de decisiones, una mayor competitividad, una mayor adaptabilidad, un mayor compromiso de los empleados y una asignación de recursos más eficiente.

2.1.1.7.4 Habilidades necesarias para el liderazgo estratégico

Según Gómez (2024) para ser un líder estratégico efectivo es necesario desarrollar una serie de habilidades clave.

De acuerdo con Gómez (2024) algunas de estas incluyen:

- **Pensamiento crítico:** la capacidad de analizar problemas de manera objetiva y encontrar soluciones innovadoras.
- **Capacidad de análisis:** el líder estratégico debe ser capaz de analizar datos y tendencias, identificar patrones y tomar decisiones basadas en información relevante.
- **Creatividad:** la capacidad de generar ideas nuevas y originales es fundamental en el liderazgo estratégico.
- **Capacidad de adaptación:** los líderes estratégicos deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios del entorno empresarial. (párrs.7-10)

Todas estas habilidades son fundamentales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el ámbito empresarial, es decir, el desarrollo de estas es fundamental para que los líderes puedan guiar a sus organizaciones hacia un futuro próspero y sostenible.

2.1.1.7.5 Cómo desarrollar habilidades de liderazgo estratégico

Desarrollar habilidades de liderazgo estratégico requiere un enfoque consciente y práctico para mejorar diversas competencias.

En este contexto, Gómez (2024) explica que para desarrollar habilidades de liderazgo estratégico es necesario contar con:

- **Capacitación:** la participación en cursos y programas de formación en liderazgo estratégico puede ayudar a desarrollar habilidades y conocimientos en esta área.
- **Coaching:** trabajar con un coach o mentor puede ser una excelente manera de recibir retroalimentación y orientación personalizada para el desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico.

- **Experiencia:** la experiencia laboral, especialmente en roles de liderazgo, permite desarrollar habilidades y aprender de los desafíos y éxitos.
- **Aprendizaje continuo:** el líder estratégico debe estar dispuesto a aprender constantemente y mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en el ámbito empresarial. (párrs. 11-14)

Desarrollar habilidades de liderazgo estratégico lleva tiempo y esfuerzo, pero puede marcar la diferencia en el éxito de una carrera profesional, se trata de practicar constantemente y aprender a balancear el presente con el futuro, sin perder de vista la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.

2.1.1.7.6 Aspectos importantes del liderazgo estratégico

En el ámbito empresarial actual, el liderazgo estratégico es una habilidad de gran valor cuando se pretende elevar el nivel de la empresa, por medio no solo de la gestión de recursos sino también de tener una visión clara a largo plazo y direccionar a la empresa hacia sus metas.

Existen varios aspectos importantes del liderazgo estratégico, los cuales son citados por Gómez (2024):

1. **Visión a largo plazo:** Un líder estratégico siempre tiene la mirada puesta en el futuro. Tener una visión a largo plazo permite establecer metas claras que alineen a todo el equipo y guíen sus esfuerzos hacia un futuro prometedor.
2. **Toma de decisiones informada:** Como líder estratégico, no basta basarse solo en la intuición; sino en utilizar datos, análisis y conocer bien el entorno. Esto asegura que las decisiones sean las más adecuadas para la organización a largo plazo.
3. **Comunicación clara y efectiva.** La comunicación es fundamental, siendo claro, preciso y constante en cómo comunicar la visión y los objetivos estratégicos al equipo. Además, ser transparente fomenta la confianza y el compromiso dentro de la organización.

4. **Adaptabilidad y flexibilidad:** En un mundo empresarial dinámico, la adaptabilidad es clave. Se debe ser flexible y estar dispuesto a ajustar las estrategias cuando se enfrentan cambios inesperados.
5. **Desarrollar y empoderar al talento:** No se puede ser un líder estratégico sin un equipo fuerte y comprometido. Empoderar a los empleados, dándoles autonomía y responsabilidades, mejora el rendimiento individual y fortalece a la empresa en su conjunto. (párrs.19-20)

Estos aspectos importantes del liderazgo estratégico incluyen características como la claridad de la visión y la misión, la alineación estratégica, la comprensión del entorno, la gestión eficaz de los recursos, una cultura organizacional de apoyo, la evaluación y adaptación continua, y el liderazgo ético y la responsabilidad social, logrando que se trabajen en conjunto para dirigir a la empresa u organizaciones hacia el éxito y el impacto positivo dentro de la sociedad.

2.1.1.8 Liderazgo facilitador

2.1.1.8.1 Definición

En este estilo de liderazgo el líder actúa como guía y apoyo para su equipo, propiciando las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan trabajar de manera eficiente, creativa y autónoma. Es decir, en vez de imponer órdenes o controlar de manera estricta, este tipo de líder se caracteriza por escuchar, motivar, eliminar obstáculos y potenciar el talento de cada uno de los colaboradores.

El sitio web Se Más Education LLC (2025) indica:

En un mundo laboral cada vez más dinámico y colaborativo, el concepto de liderazgo facilitador ha ganado relevancia. A diferencia de los modelos tradicionales, donde el líder toma todas las decisiones y controla los procesos, el liderazgo facilitador promueve la autonomía, la colaboración y el empoderamiento de los equipos.

Este enfoque permite que los líderes no solo dirijan, sino que faciliten el crecimiento y la participación activa de su equipo, asegurando una comunicación efectiva, una gestión eficiente y una cultura de innovación. (párrs.1-2)

El liderazgo facilitador tiene como objetivo ayudar a los miembros del equipo a lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente, haciendo que las cosas sucedan en tiempo y forma, además, al fortalecer una cultura de innovación permite que todas las opiniones de los colaboradores sean escuchadas, haciendo que todos dentro de la organización crezcan, opinen y aporten nuevas ideas, promoviendo el trabajo en conjunto.

2.1.1.8.2 Características de líder facilitador

Los líderes facilitadores y los miembros del equipo que la practican destacan por su comunicación clara, su capacidad para hacer preguntas poderosas, su objetividad imparcial, la toma de decisiones en grupo, su habilidad para enfocar los problemas y su escucha activa.

De acuerdo con el Aguilar (2023) un líder facilitador posee las siguientes características:

Una de las características más importantes del liderazgo facilitador es su capacidad de ser oportuno. El líder facilitador debe estar presente en el momento adecuado para ayudar al equipo a superar cualquier problema o desafío. Si el líder facilitador no está disponible cuando se necesita, el equipo puede experimentar retrasos y obstáculos innecesarios en el logro de sus objetivos.

Otra característica clave del liderazgo facilitador es su enfoque en el bien colectivo. El líder facilitador no busca protagonismo o reconocimiento personal, sino que se enfoca en el bienestar del equipo en su conjunto. Al enfocarse en el bien colectivo, el líder facilitador puede ayudar a fomentar un sentido de equipo y aumentar la colaboración entre los miembros del equipo.

El líder facilitador busca el bienestar de todos los miembros del equipo. El líder facilitador se preocupa por el bienestar de cada miembro del equipo y se asegura de que cada uno tenga lo que necesita para contribuir de manera efectiva

al éxito del equipo. Al apoyar y ayudar a cada miembro del equipo, el líder facilitador puede maximizar la contribución de cada uno. (párrs. 3-5)

Al respecto, se puede decir que, el líder facilitador es un gestor de la colaboración, un vigilante de llevar a cabo un proceso adecuado y un promotor de la autonomía, esto junto con un elevado nivel de compromiso conlleva a alcanzar resultados más efectivos. Un líder facilitador actúa como tal cuando identifica oportunidades para cambiar y a la vez promueve esos cambios tan necesarios para asegurar la alineación del equipo de trabajo.

2.1.1.8.3 Aportes del líder facilitador al equipo de trabajo

El liderazgo facilitador es un estilo de apoyo y guía para el equipo de trabajo, en el que el líder brinda aportes que mejoran en ambiente laboral.

Estos aportes que brinda el líder facilitador los enumera Liderazgo e Inteligencia Emocional. (2023) y son los siguientes:

- **Actitud abierta y amigable:** Los líderes facilitadores crean un ambiente acogedor y positivo, fomentando la colaboración y la participación activa del equipo.
- **Enfoque en las personas:** Al priorizar las relaciones interpersonales, estos líderes fortalecen la cohesión del equipo, creando una base sólida para el éxito conjunto.
- **Espíritu positivo:** Su enfoque optimista y esperanzador inspira confianza y motiva a los miembros del equipo a superar desafíos.
- **Paciencia y comprensión:** La paciencia y la comprensión fomentan un ambiente donde cada miembro del equipo se siente valorado, promoviendo la colaboración y el desarrollo personal.

- **Guía hacia el triunfo:** Al facilitar el proceso en lugar de imponerlo, los líderes con este estilo permiten que el equipo alcance su máximo potencial, guiándolos hacia el triunfo de manera orgánica. (párrs.4-8)

Cada estilo de liderazgo posee sus beneficios y aportes, en el caso del líder facilitador, debe tener la capacidad de transformar al equipo en un grupo más autónomo, creativo, motivado y comprometido, lo cual favorece tanto el logro de los objetivos individuales y empresariales.

Los aportes que un líder facilitador brinda en su lugar de trabajo son muy significativos y pueden transformar la dinámica y los resultados de la empresa siendo fundamentales para mejorar la comunicación, la participación, el enfoque, la gestión de conflictos, la autonomía y las habilidades de colaboración.

2.1.1.8.4 Desafíos y áreas de mejora en el liderazgo facilitador

Todo líder facilitador tiene en su gestión desafíos por cumplir y áreas por mejorar, en pro de generar un ambiente de trabajo más eficiente y asertivo.

De acuerdo con Liderazgo e Inteligencia Emocional. (2023) entre los desafíos que tiene el líder facilitador se encuentran:

- **Evitar el conflicto:** Las personas con este estilo de liderazgo suelen evitar conversaciones difíciles o decisiones impopulares por el hecho de no entrar en conflicto con las demás personas. Esto podría llevar a que la resolución de problemas no se dé de manera efectiva.
- **Implicación emocional:** Su gran enfoque hacia las personas puede llevar a que líderes con este estilo de comportamiento, nublen su “juicio” y se les dificulte dar feedback a las personas de su equipo de trabajo, lo cual puede llevar a que haya dificultad a la hora de tomar decisiones objetivas.

- **Toma de decisiones:** En ocasiones, los líderes con este estilo procrastinan la toma de decisiones. Ser consciente de esto y apoyarse en las personas, podría fortalecer la eficacia del liderazgo, sobre todo en momentos críticos.
- **Desarrollar habilidades para delegar:** La aversión al conflicto y la tendencia a favorecer el consenso pueden llevar a asumir demasiadas responsabilidades, por esto, es importante mejorar las habilidades de delegación y así se pueda ver una distribución más equitativa del trabajo para fomentar el crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo. (párrs.10-13)

Estos desafíos presentes en el liderazgo facilitador representan el reto de ser una persona guía sin querer imponer criterios propios, ser un motivador sin la necesidad de controlar cada acción de los colaboradores y ser flexible sin perder eficiencia, por tanto, debe contar con habilidades de comunicación, empatía, adaptación y firmeza en la conducción del equipo.

2.1.1.8.5 Estrategias para mejorar la comunicación con líderes facilitadores

Al igual que los desafíos, el liderazgo facilitador busca mejorar las diferentes áreas, siendo una de ellas la de la comunicación. En este sentido, Liderazgo e Inteligencia Emocional. (2023) describe cinco estrategias para mejorarla:

1. **Fomenta la comunicación abierta y colaborativa:** Inicia conversaciones de manera abierta y amigable. y anima a la participación activa, compartiendo tus ideas de manera constructiva.
2. **Reconoce y aprecia la colaboración:** Reconoce la importancia de trabajar juntos y expresa aprecio por el enfoque positivo y la paciencia del líder con este estilo de liderazgo.
3. **Comunícate de manera clara y directa:** Evita la ambigüedad y proporciona información concreta y con detalles para facilitar la comprensión de las personas.

4. **Busca su opinión y aportes:** Involucra al líder facilitador en el proceso de toma de decisiones, pregunta por su perspectiva y considera sus aportes al planificar y ejecutar proyectos.
5. **Maneja conflictos de manera constructiva:** Aborda los conflictos de manera respetuosa y orientada a soluciones, enfocándose en encontrar compromisos y soluciones que beneficien a ambas partes. (párrs.15-19)

Una mejor comunicación con el líder facilitador implica comprender su función y crear una relación de colaboración y confianza, a través de la retroalimentación oportuna, la planificación, y mantener una comunicación abierta y continua.

En este proceso, la comunicación efectiva con líderes facilitadores es fundamental comprender y para establecer la diferencia que estos tienen con los líderes directivos, porque su enfoque principal está en el proceso y en el empoderamiento del equipo, no en el cumplimiento de su propia agenda.

2.1.1.9 Liderazgo innovador

2.1.1.9.1 Definición

El liderazgo innovador es un estilo en el que el líder estimula y promueve la creatividad, la experimentación y el cambio continuo dentro de la empresa, es decir, un líder innovador no solo genera nuevas ideas, sino que también genera un ambiente abierto al cambio en el que se logren soluciones originales y la motivación de los colaboradores para mejorar productos, servicios o procesos.

La definición brindada por Reboot Learning Lab. (2024) es la siguiente:

El liderazgo innovador va más allá de los enfoques tradicionales del liderazgo empresarial. En un mundo en constante cambio, liderar de manera innovadora implica fomentar la creatividad, la adaptabilidad y el pensamiento estratégico en los equipos. Este estilo de liderazgo permite a las organizaciones mantenerse competitivas en la era digital y superar desafíos inesperados. (párr.2)

Con base en lo anterior, se puede indicar que en el liderazgo innovador combina visión, creatividad, apertura al cambio y acción estratégica para llevar a la organización o empresa hacia nuevas oportunidades y ventajas competitivas, logrando poder adaptarse a un mundo que está en constante evolución y afrontando esos retos sin miedo, asimismo, permite resolver retos con soluciones más creativas e innovadoras.

2.1.1.9.2 Características de liderazgo innovador

En la era actual, la innovación se considera unida a la sustentabilidad y a la responsabilidad, tomando en cuenta que sin ella es casi imposible lograr adaptarse a los cambios a los que se enfrenta el mundo. Es por esto por lo que, la mayoría de las empresas buscan líderes innovadores que lleven a sus colaboradores a otro nivel.

Es con base en lo anterior que este tipo de liderazgo debe cumplir con ciertas características como las que expone García (2019):

- **Marcar una dirección clara y compartida:** De hacia dónde se dirige la organización (estrategia) y poner la innovación a su servicio. En el post anterior ya hablamos de la importancia de la aportación de valor a través de la innovación y de cómo esta es un factor clave para la construcción de ventajas competitivas.
- **Crear una cultura favorable a la innovación:** Que potencie la creatividad, la comunicación abierta, la asunción del riesgo, la indagación, la experimentación continua y el aprendizaje. Una cultura innovadora abraza el cambio y la transformación continua de forma colectiva y con una visión compartida de que esta es la forma de desarrollar la organización.
- **Establecer una estructura corporativa que sitúe la innovación como un elemento transversal:** A los distintos departamentos, más que como una función aislada dentro del organigrama. La innovación es una función compartida y responsabilidad de todas las personas y equipos.

- **Movilizar los recursos necesarios:** Para la puesta en marcha de una estrategia innovadora. La innovación debe contar con las personas, los medios y la financiación adecuada para que pueda desarrollarse adecuadamente. (párrs.6-9)

Con el liderazgo innovador se manifiesta el crecimiento y la apertura a las nuevas ideas, sus líderes están en una constante búsqueda de la innovación para mejorar procesos, por medio de la puesta en práctica de la curiosidad y la exploración, por tanto, ellos son fundamentales para guiar a las empresas al éxito en una sociedad cada vez más competitiva.

Además, Castillo (2025) indica otras características como lo son las siguientes:

- **Mentalidad abierta y adaptabilidad.** Un líder innovador está siempre abierto a nuevas ideas y dispuesto a desafiar el statu quo. Se adapta rápidamente a los cambios y promueve un ambiente donde la experimentación es bienvenida. Fomenta una cultura donde los errores son oportunidades de aprendizaje y no fracasos.
- **Visión estratégica y disruptiva.** No solo ve el presente, sino que anticipa el futuro y lo moldea con sus decisiones. Tiene la capacidad de identificar oportunidades innovadoras antes que los demás. Sabe hacia dónde dirigir a su equipo, inspirando confianza en su liderazgo.
- **Capacidad para inspirar y motivar.** Sabe cómo despertar la pasión en su equipo y alinearlos con una visión compartida. No solo da órdenes, sino que lidera con el ejemplo, transmitiendo entusiasmo y energía. Celebra los logros del equipo y los impulsa a superar sus propios límites.
- **Promueve una cultura de innovación y creatividad.** Incentiva la generación de nuevas ideas y soluciones sin miedo al fracaso. Brinda espacios para el

pensamiento creativo y la experimentación. Rompe barreras organizacionales que limitan la innovación.

- **Inteligencia emocional y empatía.** Comprende las emociones de su equipo y se conecta con ellos a nivel humano. Escucha activamente, brinda apoyo y sabe cómo manejar conflictos de manera efectiva. Crea un entorno donde las personas se sienten valoradas y comprendidas.
- **Toma de decisiones ágil y basada en datos.** No teme tomar decisiones rápidas en entornos inciertos. Se apoya en datos y análisis, pero también en su intuición. Evalúa riesgos con rapidez y ajusta estrategias de manera dinámica.
- **Fomenta el trabajo en equipo y la diversidad.** Sabe que la innovación surge de la diversidad de ideas y perspectivas. Construye equipos colaborativos donde todos se sienten escuchados y valorados. Confía en su equipo, delega responsabilidades y fomenta el liderazgo compartido.
- **Resiliencia y mentalidad de crecimiento.** No se rinde ante los obstáculos y aprende de los fracasos. Enfrenta desafíos con una actitud positiva y motiva a su equipo a hacer lo mismo. Siempre busca mejorar y reinventarse constantemente.
- **Comunicación clara y auténtica.** Sabe comunicar su visión de manera sencilla y poderosa. Es transparente con su equipo, generando confianza y credibilidad. Escucha activamente y fomenta una comunicación abierta en la organización.
- **Pasión por el aprendizaje continuo.** Un líder innovador nunca deja de aprender y buscar nuevas tendencias. Se mantiene actualizado en tecnología,

metodologías y estrategias emergentes. Fomenta la capacitación constante en su equipo. (párrs. 3-12)

Por tanto, el liderazgo innovador es una composición que incluye visión, creatividad, valentía y ejecución para transformar ideas en acciones concretas que impulsen el crecimiento y el éxito de las empresas, este tipo de liderazgo ayuda a inspirar a otros para que puedan salir de su zona de confort y enfrentar los cambios con mayor confianza y seguridad.

2.1.1.9.3 Habilidades de un líder innovador

El líder innovador es casi obligatoriamente diferente a los demás, en la medida en que debe motivar e inspirar, que no se conforma con la creatividad, sino que genera el empoderamiento tan necesario para lograr sacar el máximo potencial.

Es con base en esto que Dyer, et al. citado por García (2019) analizan las cinco habilidades claves que deben tener los líderes innovadores:

1. **Asociación.** Capacidad para poner en relación conceptos, entornos o ideas que en principio parecen alejadas o sin vínculos. Los líderes innovadores se inspiran en medios o sectores diversos a su negocio e hibridan esas ideas para generar enfoques diversos, soluciones creativas y nuevas formas de crear valor.
2. **Cuestionamiento.** Más que dar respuestas, al líder innovador se le pide que tenga la habilidad de realizar preguntas poderosas. El "questioning" es una herramienta que permite al líder innovador indagar, descubrir, tener en cuenta las opiniones de los demás y descubrir nuevas necesidades, conceptos o enfoques. El cuestionamiento debe hacerse desde la humildad, asumiendo que el líder no tiene todas las respuestas y que ese descubrimiento va a aportar valor.
3. **Observación.** Afirma Scott Cook, fundador de Intuit "La observación es el gran factor de cambio en nuestra empresa". Generar la capacidad de observar

es una de las grandes cualidades de los líderes innovadores. A través de la observación recibimos señales de nuestro entorno y mercado, de cómo interactúan nuestros clientes, de las señales que anticipan tendencias o factores de cambio. Esta habilidad está muy enraizada en el denominado pensamiento de diseño (design thinking) donde el descubrimiento a través de la observación es fundamental para darse cuenta de aquello que es relevante para la organización.

4. **Networking.** Poner en marcha un "networking" diverso es vital para desarrollar la innovación. Como líderes, abrirnos a lo diverso nos ofrece una fuente inagotable de inspiración, nuevas ideas y distintos enfoques los cuales pueden enriquecer nuestra propuesta de valor. Esto podemos lograrlo participando en distintas redes, dando la bienvenida a la diversidad en los equipos, frecuentando distintos ambientes y entornos o incluyendo asesores o mentores disruptores.
5. **Experimentación.** "Fail fast, fail often": fallar rápido y a menudo es la mejor manera de aprender y avanzar. El líder innovador debe ser capaz de crear una cultura que favorezca la experimentación, el prototipado rápido y el testeo de soluciones. El ciclo inspiración - ideación - experimentación debe implantarse en la organización para que actúe iterativamente. La experimentación ha de ir acompañada por una cultura corporativa que asuma el riesgo como parte del aprendizaje. (párrs.7-11)

Con base en lo anterior, se infiere que las habilidades de un líder innovador representan un conjunto dinámico y esencial para impulsar la creatividad y el cambio dentro de una organización o empresa, incluyendo también la visión estratégica, el aprendizaje continuo y la resiliencia, con lo cual se fortalece la innovación y el crecimiento a futuro.

2.1.1.9.4 Pasos para convertirse en un líder innovador

El entorno empresarial está en constante cambio y evolución con la gran competitividad actual, lo que hace que las empresas que no tengan estrategias innovadoras se queden estancadas.

Un líder innovador posee ciertas características que lo hacen diferente a los demás, sin embargo, con un adecuado proceso de desarrollo personal y profesional, una persona puede convertirse en líder innovador por medio de estos pasos mencionadas por Sandoval (2023):

1. Promueve la creatividad y el pensamiento lateral entre tus empleados.
2. Fomenta la colaboración y el intercambio de ideas.
3. Identifica oportunidades para la innovación.
4. Mantente atento a las tendencias emergentes en tu industria y busca formas de aprovecharlas para mejorar tus productos o servicios.
5. Fomenta el aprendizaje continuo en tu equipo de trabajo.
6. Sé valiente y toma riesgos calculados.
7. Aprende a manejar el fracaso y utiliza cada experiencia como una oportunidad de aprendizaje. (párr.8)

Los líderes innovadores son capaces de transmitir su visión y motivar a los miembros de una empresa u organización para alcanzar metas propuestas, además, son flexibles y se adaptan al cambio, manejando situaciones caóticas ante las cuales puede tomar decisiones acertadas y precisas.

2.1.1.9.5 Fases clave para una gestión eficaz de la innovación

Según Moreno (2024): “El liderazgo en innovación, hoy en día, es uno de los factores críticos para impulsar el cambio y mantener la competitividad en un entorno que evoluciona constante y rápidamente”. (párr.1)

De igual forma, Penker citado por Moreno (2024) menciona seis fases que son clave para la gestión eficaz de la innovación:

- **Definir la dirección:** Primero, es imperativo crear una visión clara que esté bien alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Sin una dirección clara, las iniciativas de innovación pueden perderse y, en última instancia, no generar el impacto esperado.
- **Gestión de recursos:** El siguiente paso, asignar los recursos adecuados a las iniciativas que más los necesitan. Se trata tanto de recursos financieros como de talento humano, sin los cuales la innovación no puede desarrollarse.
- **Diseño del marco organizacional:** Es muy importante tener una estructura organizacional que no solo apoye, sino que también promueva activamente actividades de innovación dentro de la organización. Una estructura rígida estimula la creatividad y limitar el potencial innovador.
- **Explorar nuevas ideas: en un entorno innovador:** La exploración y experimentación son esenciales. El entorno debe permitir la prueba rápida de ideas así como la identificación de aquellas con mayor potencial de éxito.
- **Seguimiento del progreso:** La gestión de la innovación no puede funcionar sin una supervisión constante. Monitorear el progreso de los proyectos es esencial para garantizar que van por buen camino para alcanzar sus objetivos.
- **Ejecutar y medir resultados:** Finalmente, la implementación adecuada de las iniciativas es importante. Es en esta etapa cuando el éxito se mide en términos tangibles, evaluando el verdadero impacto de las innovaciones. Un aspecto de especial atención en este tipo de liderazgo es que no debe limitarse únicamente a la alta dirección de la organización. (párrs.4-9)

La innovación ocurre cuando el liderazgo se distribuye a todos los niveles de la organización y que permita que cada colaborador se sienta responsable de contribuir en un

proceso que no es al azar, sino un conjunto estructurado de fases que, cuando se ejecutan eficazmente, aumentan de forma significativa las probabilidades de éxito.

2.1.1.10 Liderazgo resiliente

De acuerdo con Every y Strouse citado por Lázaro (2024):

El liderazgo resiliente es la capacidad de un líder para enfrentar desafíos, recuperarse de los contratiempos y adaptarse a los cambios de manera efectiva. No se trata solo de sobrevivir a las crisis, sino de salir fortalecido de ellas. Los líderes resilientes son aquellos que, a pesar de las dificultades, mantienen una visión clara, comunican de manera efectiva y toman decisiones informadas y valientes (párr.2)

El liderazgo resiliente es la capacidad que tiene un líder para mantener la motivación, la estabilidad emocional y la dirección del personal, cuando se presentan situaciones adversas, crisis o cambios inesperados.

Un líder resiliente no solo es capaz de resistir la presión o los problemas, sino que también aprende de ellos, se adapta y se fortalece, lo que le permite conducir a su equipo con confianza y optimismo a través de los desafíos.

2.1.1.10.1 Características de un líder resiliente

El líder resiliente es quien puede combinar una actitud positiva, empatía, adaptabilidad y determinación para guiar a su personal a través de desafíos, manteniendo el enfoque en los objetivos y fomentando un entorno de apoyo y crecimiento. Con respecto a las características que este líder debe tener, Lázaro (2024) expone las siguientes:

Adaptabilidad: Ser flexibles y estar dispuestos a cambiar de rumbo cuando las circunstancias lo requieren.

Empatía. Entender y compartir los sentimientos de los demás es crucial. La empatía fortalece la cohesión del equipo y fomenta un ambiente de confianza y colaboración.

Visión a largo plazo. Mantener nuestra vista en los objetivos a largo plazo, incluso en tiempos turbulentos, es fundamental. Esto implica tener una mentalidad estratégica y la capacidad de ver más allá de los problemas inmediatos.

Comunicación efectiva. Nuestra comunicación debe ser clara y transparente. Lo cual permite a los miembros de nuestro equipo expresar sus preocupaciones y sugerencias, enriqueciendo la toma de decisiones.

Autorreflexión. Debemos dedicar tiempo a la auto-reflexión. Analizar nuestras experiencias, reconocer nuestros errores y aprender de ellos para crecer y mejorar continuamente.

Manejo del estrés. Como líderes resilientes nuestro manejo del estrés y nuestra capacidad de mantener la calma bajo presión son cruciales. Estrategias como la práctica de mindfulness y el ejercicio regular son útiles. (párrs.3-8)

Dentro del entorno empresarial estas características son cualidades indispensables para un líder resiliente, las cuales no solo le permiten superar los desafíos personales y profesionales, sino que también motivan y fortalecen a su equipo de trabajo para enfrentar las vicisitudes que puedan presentarse, con lo que se puede decir que aseguran un liderazgo efectivo y duradero.

En este contexto, UTP Editor (2024) menciona otras características que son de igual importancia:

La buena comunicación: Una de las características de un buen líder que resulta imprescindible es la comunicación estratégica. En cualquier entorno de trabajo, sin importar el tamaño del equipo, comunicarse de manera apropiada es clave.

Desarrolla la empatía: Sumado a la buena comunicación, ser empático es una de las características de un líder positivo. La capacidad de comprender las emociones de los demás, transformando el entorno para tu beneficio, mejorará tu relación con los colaboradores.

Asume riesgos: La palabra riesgo tiene una carga natural negativa, sin embargo, el liderazgo resiliente sabe que asumirlos puede traer más ganancias que pérdidas, especialmente cuando se está dispuesto a aprovechar las experiencias.

Demuestra determinación: Una característica que en ocasiones se deja de lado en los proyectos es la determinación. Esta es fundamental en el liderazgo resiliente. Para que todo el equipo crea en la idea, el líder debe demostrar temple y determinación. (párrs.4-7)

Un líder resiliente no solo sobrevive a las crisis, sino que usa la dificultad para su propio crecimiento y el de su equipo. Son especialistas en determinar lo que es más importante, teniendo la capacidad para enfrentar las crisis y, al mismo tiempo, encontrar oportunidades en medio de limitaciones difíciles.

2.1.1.10.2 Pilares de un liderazgo resiliente

Un líder resiliente se apoya en varios pilares fundamentales que le permiten mantener un clima laboral saludable a pesar de las adversidades. En este sentido, Bedoya (2024) explica que estos pilares incluyen:

1. **Autoconciencia:** Los líderes resilientes son conscientes de sus propias fortalezas y debilidades, así como de su impacto en los demás. Mantienen una actitud de apertura hacia el autoaprendizaje y la mejora continua.
2. **Flexibilidad:** La capacidad de adaptarse al cambio es esencial en un entorno empresarial en constante evolución. Los líderes resilientes están dispuestos a abandonar viejas formas de hacer las cosas y a explorar nuevas ideas y enfoques.
3. **Optimismo:** Aunque enfrentan desafíos y contratiempos, los líderes resilientes mantienen una actitud optimista y ven las dificultades como oportunidades para crecer y aprender. Transmiten esta mentalidad positiva a sus equipos, inspirando confianza y motivación.

4. **Empatía:** Los líderes resilientes son sensibles a las necesidades y preocupaciones de sus empleados. Escuchan activamente, ofrecen apoyo emocional y están dispuestos a colaborar en la búsqueda de soluciones.
5. **Resolución de problemas:** En lugar de dejarse abrumar por los problemas, los líderes resilientes adoptan un enfoque proactivo para abordarlos. Son hábiles para identificar y priorizar los problemas, buscar soluciones creativas y tomar medidas decisivas. (párrs.4-8)

El liderazgo resiliente se apoya en la inteligencia emocional, la adaptabilidad, la comunicación efectiva y un propósito firme para guiar a los equipos a través de la incertidumbre y el cambio, también, la capacidad de poder mantener la calma ante la presión y poder tomar decisiones con más claridad, incluso en medio de situaciones difíciles, fortaleciendo a los equipos en el proceso.

2.1.1.10.3 Pasos para convertirse en un líder resiliente

La resiliencia permite adaptarse a los nuevos entornos y desarrollar mejores ideas que las planteadas en un inicio, de ahí la importancia de que todos los líderes aprendan a ser más resilientes.

De acuerdo con López (2022) hay ocho pasos que se deben seguir para aumentar la resiliencia y convertirse en un líder exitoso. Estos son:

Acepta el cambio: Los buenos líderes saben que hay cosas que no dependen de su control, por lo que siempre están preparados a los cambios que pueden presentarse y cuando éstos ocurren, lo aceptan, buscan adaptarse pronto y verlo como una oportunidad para seguir mejorando.

Sé un aprendiz continuo: Los líderes exitosos no lo saben todo y por ello siempre están aprendiendo, se capacitan constantemente, aprenden a desarrollar nuevas habilidades y mejoran las debilidades que tengan.

Se hacen cargo: Son responsables de su propia carrera y su desarrollo, saben que los logros y fallas son su responsabilidad. Su éxito dependerá únicamente de su preparación, conocimientos y actuar.

Ven más allá: Aunque se presente una crisis, los líderes más resilientes no se quedan en lo que observan o lo negativo, evalúan la situación en una perspectiva más amplia, buscan las raíces y posibles resultados, y también encuentran áreas de oportunidad y una mejor solución.

Se enfocan en su identidad personal: Los líderes saben que, aunque tienen una responsabilidad laboral, buscan su equilibrio entre la vida personal y laboral, no se sobrecargan y establecen sus tiempos de descansos y desconexión.

Cultivan relaciones: Se preocupan por desarrollar una red de contacto amplia y siempre la nutren, tanto en el ámbito laboral como en la personal porque son conscientes que el mejor trabajo siempre se realiza en equipo.

Son reflexivos: Algo que caracteriza a los mejores líderes es que son reflexivos de todo lo que ocurre en su entorno, sobre todo cuando los problemas llaman a la puerta. Cuando se reflexiona el aprendizaje mejora, la perspectiva de las situaciones es mejor y se tiene una conciencia más crítica.

Cambio de habilidades: Analiza cómo ves tus habilidades, talentos e intereses, si es lo que quieres para tu desarrollo, si te falta mejorar algo o si necesitas un cambio. Esto permitirá crecer mejor y convertirte en un líder más resiliente.

(párrs.4-11)

Existen muchos elementos involucrados como dedicación, estrategia y generar buenas relaciones con los colaboradores, hay una aptitud imprescindible: la resiliencia, esa cualidad permite que los líderes se mantengan firmes con una visión clara, incluso en situaciones difíciles, los líderes resilientes se adaptan al cambio como parte del crecimiento, están en constante cambio, aprendiendo de cada experiencia u oportunidad que se les presenta.

2.1.1.10.4 Competencias de los líderes resilientes

Los líderes resilientes son capaces de cambiar la mentalidad de la organización, enfrentar los períodos de incertidumbre y generar confianza para desarrollar un plan de recuperación de su organización o empresa.

Maraboto (2021) enumera las siguientes competencias que poseen los líderes resilientes:

- Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro.
- Son capaces de gestionar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis.
- Saben gestionar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión.
- Manejan un optimismo inteligente y realista, es decir, piensan que las cosas pueden ir bien.
- Poseen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías.
- Tienen la capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas, es decir, son personas empáticas.
- Son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr un mayor éxito. (párr.8).

En conclusión, el liderazgo resiliente permite no sólo de aprender de alguna experiencia, sino fortalecerse y contar con una mejor preparación en caso de una nueva crisis.

La resiliencia se considera una competencia que se debe desarrollar, fortalecer y aplicar en la vida diaria, con el fin de afrontar las dificultades con el objetivo de aprender, fortalecerse y transformarse.

2.1.2 Cultura organizacional

2.1.2.1 Definición de cultura organizacional

Se entiende por cultura organizacional a un conjunto de valores, creencias y suposiciones que se tienen con respecto a una organización y que influye en la manera en la que las personas deben comportarse e interactuar; en la forma de tomar decisiones y en cómo deben ejecutarse las actividades laborales.

De acuerdo con Robbins y Judge (2023):

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos sostenido por los miembros y que distingue a una organización de otras. Este sistema incluye valores, creencias y suposiciones que caracterizan a la organización. Los valores, las creencias y las suposiciones, cuando se ponen en práctica, (1) filtran aquello a lo que los empleados prestan atención, (2) se manifiestan físicamente como símbolos materiales (por ejemplo, uniformes, estatuas, etc.) e historias, y (3) forman la base para el significado compartido entre los miembros de una organización. (p.515)

En este contexto, la cultura organizacional la establecen los líderes de la organización o empresa, informándola posteriormente y reforzándola con diversos métodos, con el fin de que los miembros que laboran en ella conozcan la forma adecuada de comportarse en su trabajo.

Figura 4. *Representación de la cultura organizacional*



Fuente: <https://rhpositivo.net/cultura-organizacional-la-clave-del-exito-en-las-empresas-modernas/>

2.1.2.2 Función de la cultura organizacional

La cultura organizacional cumple varias funciones estratégicas dentro de una organización o empresa, considerándose que actúa como el ADN de la organización, rigiendo comportamientos, decisiones y formas de interactuar.

Con respecto a esto, Agudelo (2024) explica:

La cultura organizacional es la esencia de una empresa, define su identidad y da forma a su modo de operar en el día a día. Una cultura consolidada puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una compañía. Por lo tanto, es crucial que los líderes empresariales comprendan la importancia de cultivar una cultura organizacional positiva y alineada con los valores y objetivos de la empresa. (párr.3).

Además, Robbins y Judge (2023) menciona que la cultura define las reglas del juego porque:

- Tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás.

- Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual.
- Aumenta la estabilidad del sistema social. (p.527)

Por tanto, ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas sobre lo que los empleados deben decir y hacer, siendo un mecanismo de creación de sentido y de control que orienta y moldea las actitudes, asimismo, permitiendo que todos vayan en una misma dirección hacia objetivo planteado, generando un ambiente de trabajo más claro y coherente.

2.1.2.3 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es fundamental porque influye directamente en casi todos los aspectos de una empresa.

Esta importancia es expuesta por blog Vantage Circle (2024) de la siguiente forma:

Tener un clima laboral fuerte es un aspecto vital de una empresa. Pero también es más difícil de administrar. El objetivo de la cultura organizacional es ayudar en los procesos diarios, decisiones estratégicas, mejorar la identidad de la marca, el compromiso de los empleados, la tasa de retención y más. (párr.5)

Además, el blog Vantage Circle (2024) ofrece cinco razones por las cuales la cultura organizacional es importante dentro de una empresa:

1. **Mayor compromiso de los empleados.** En una cultura de trabajo positiva, los empleados se sienten alentados a brindar feedback a los recursos humanos y la alta gerencia. En lugar de temer el juicio o las represalias negativas por expresar sus opiniones o inquietudes, los miembros de la organización deben sentirse capaces para compartir sus pensamientos.
2. **Aumento de la retención.** Las personas que se sienten valoradas y apreciadas por su trabajo tienen posibilidades de quedarse por mucho tiempo. Una cultura saludable es un entorno perfecto para que se sientan lo

suficientemente cómodos como para correr riesgos profesionales al compartir sus ideas con sus compañeros y la gerencia.

3. **Aumenta la productividad.** Cuando los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo, ayuda a aumentar la productividad y el desempeño laboral. Para crear y mantener empleados felices, tanto los líderes de equipos como los gerentes de RRHH deben brindarles a los empleados las herramientas que necesitan para hacer bien su trabajo.
4. **Mejores trabajadores.** Las empresas que promueven la comunidad en el lugar de trabajo tienen más probabilidades de retener a sus mejores empleados. Se alienta a los empleados con mejor desempeño en una empresa a quedarse cuando se sienten apreciados por sus contribuciones. Las culturas saludables implementan políticas que hacen que las personas se sientan conectadas con la empresa y entre sí.
5. **Ambiente de trabajo saludable.** Una cultura organizacional está formada por un ambiente de trabajo saludable. El sistema de control de una organización proporciona pautas en la gestión del flujo de trabajo para los empleados. Ayuda en el proceso de toma de decisiones. Los miembros del equipo que están informados y bien informados en términos de sus roles y responsabilidades suelen estar más motivados para terminar los proyectos.
(párr. 9)

Por lo tanto, la cultura organizacional facilita el logro de los objetivos de una organización, atrae a los empleados adecuados y retiene los mejores empleados, reflejando con frecuencia los valores fundamentales y el liderazgo de la empresa, cuando los trabajadores se sienten parte de una empresa, que los escucha y valora, aumenta lo que es el compromiso y disposición para aportar nuevas ideas y esfuerzos, logrando un ambiente de trabajo más saludable para toda la organización.

2.1.2.4 Componentes de la cultura organizacional

Los componentes de la cultura organizacional son el conjunto de elementos que forman la personalidad de una empresa, estos definen el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización y los valores guían sus decisiones. El blog Vantage Circle (2024) señala los principales componentes:

1. **Valores.** Los valores de una empresa reflejan sus prioridades e ideales más altos. Guían a los empleados en la toma de decisiones cuando no se aplica ninguna política o procedimiento.
2. **Liderazgo.** Los líderes juegan un papel fundamental en el cultivo de la cultura a través de sus comportamientos, actitudes y estilos de comunicación. Los líderes transparentes dan forma a la cultura organizacional al involucrarse abiertamente con los empleados y demostrar un comportamiento ético y los valores de la empresa de manera positiva.
3. **Comunicación.** La comunicación abierta y frecuente asegura la alineación dentro de la organización y construye confianza.
4. **Reconocimiento.** La apreciación y el reconocimiento son vitales para reforzar los comportamientos positivos y hacer que los empleados se sientan realmente valorados por sus contribuciones.
5. **Desarrollo profesional.** Invertir en los empleados demuestra que su desarrollo importa para la organización. Esto se puede hacer a través de diversas iniciativas, tales como: aprendizaje continuo y crecimiento mediante programas de formación, mentoría, ayuda para matrícula universitaria, y oportunidades de movilidad interna.
6. **Entorno físico.** El diseño de la oficina, la arquitectura, la accesibilidad, la seguridad y la estética influyen en cómo las personas interactúan y se sienten en el trabajo.

7. **Contratación y onboarding.** El proceso de reclutamiento es un componente esencial para dar forma a la cultura organizacional.
8. **Bienestar.** Iniciativas de bienestar integrales aumentan la resiliencia, creatividad y lealtad. Estas iniciativas incluyen seguro de salud, igualdad 401k, entrenamiento de mindfulness y beneficios de salud mental.
9. **Diversidad e inclusión.** Si bien contratar para diversidad es crucial, la inclusión debe estar integrada a lo largo del ciclo de vida del empleado. Esto se puede lograr mediante políticas justas, entrenamiento contra prejuicios, programas de mentoría, grupos de recursos para empleados y más.
10. **Conexión social.** La conexión social une el tejido humano de la cultura organizacional de una manera poderosa. Las interacciones positivas, la camaradería y las relaciones entre colegas generan un sentido de comunidad y pertenencia que la gente anhela en el lugar de trabajo. (párr.6)

En resumen, la cultura organizacional se relaciona principalmente con las personas y las experiencias, surgiendo una cultura positiva cuando los empleados sienten una conexión genuina, cuidado y de comunidad, esta conexión no solo los fortalece sino que también motiva al personal para que logren dar lo mejor de ellos, cuando una cultura se va construyendo sobre los valores, con una comunicación abierta y relaciones más auténticas, se convierte en un lugar donde el crecimiento individual y grupal es importante.

2.1.2.5 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el reflejo que tiene el ambiente de cada empresa, incluyendo los supuestos, las creencias, los comportamientos, las historias, los mitos y otras ideas que, en conjunto, representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja.

Según Chiavenato (2022) la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, con terminología propia y rituales relacionados con las conductas y las diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo.
2. **Normas:** patrones de comportamiento; incluyen guías sobre la forma de hacer las cosas. Las personas se sujetan a esas normas.
3. **Valores dominantes:** los principales valores que postula la organización y espera que sean compartidos por sus participantes, como la calidad del producto, el espíritu de equipo, el enfoque en la innovación, el escaso ausentismo, la eficiencia elevada.
4. **Filosofía:** las políticas que afirman las creencias sobre el trato que debe darse a los trabajadores o clientes.
5. **Reglas:** las guías establecidas que se refieren al comportamiento en la organización. Los miembros nuevos deben aprender esas reglas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional:** el sentimiento que transmite el lugar de trabajo; la forma en que los participantes interactúan entre sí, en que las personas tratan a otros, a clientes y proveedores, y que definen la calidez humana que existe en la organización. (p.116)

La cultura organizacional influye en muchos aspectos del funcionamiento de la empresa, desde cómo se relacionan los trabajadores entre sí y con los clientes, a cómo se toman las decisiones, cómo se resuelven los conflictos o cómo se logran los objetivos. De hecho, la cultura organizacional tiene impacto en el rendimiento y la motivación de los empleados y en su compromiso con la empresa para la que trabajan.

2.1.2.6 Perfiles organizacionales

Los perfiles organizacionales son los que describen los diferentes tipos de estilo de trabajo que puede adoptar una organización según su cultura, estructura y estilo de gestión, es decir, es lo que refleja cómo es y cómo actúa una empresa en su día laboral.

En este sentido, Chiavenato (2022) describe cuatro tipos de perfil organizacional:

1. **Autoritario coercitivo.** sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y sumamente arbitrario, que controla de forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias que emplean mucha mano de obra y tecnología rudimentaria, como la construcción civil o el área de producción.
2. **Autoritario benevolente.** sistema administrativo autoritario que constituye una variante atenuada del sistema 1. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Lo encontramos en compañías industriales que utilizan tecnología más refinada y mano de obra más especializada.
3. **Consultivo.** sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. Representa un debilitamiento de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en compañías de servicios (bancos y financieras) en áreas administrativas de compañías industriales más avanzadas.
4. **Participativo.** sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en compañías de publicidad y consultoría, o que emplean tecnología sofisticada y personal sumamente especializado y capacitado. (p.117)

Estos cuatro perfiles organizacionales se definen en función de variables como el proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones, cada uno es un estilo de gestión distinto, que puede impactar

directamente en la manera que los empleados se relacionan en la empresa, analizar los cuatro perfiles permite poder ir adaptando la forma de liderar a las necesidades que pueden ir surgiendo.

2.1.2.7 Tipos de culturas organizacionales

Existen varios tipos de culturas organizacionales y cada uno de estos define la manera en que una empresa trabaja, toma decisiones y se relaciona internamente.

Las culturas organizacionales las define Chiavenato (2022) de la siguiente manera:

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y mantienen culturas conservadoras en las que predomina la preservación de ideas, valores, costumbres y tradiciones que están muy arraigados y no cambian con el transcurso del tiempo.

El peligro está en que el mundo y el ambiente cambian, pero esas organizaciones permanecen totalmente inalteradas, como si nada hubiese cambiado en su contexto. Son organizaciones que tienen culturas conservadoras y tradicionalistas, que básicamente no se adaptan y caracterizan por su rigidez y conservadurismo.

Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo burocrático que describimos en el capítulo anterior; adoptan el llamado estilo tradicional y autocrático.

Por otro lado, las organizaciones que optan por culturas flexibles y adaptables se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo adhocrático; adoptan el llamado estilo participativo. (p.119)

De acuerdo con lo mencionado por Chiavenato (2022), nos muestra como los distintos tipos de culturas organizacionales pueden influir en la forma de afrontar los cambios, las

organizaciones con culturas conservadoras tienden quedarse en su zona de confort que es lo conocido, lo que las hacen sentirse más seguras y los vuelve menos flexibles al cambio, en cambio las culturas participativas es todo lo contrario, suelen adaptarse mejor a lo nuevo, lo que ayuda a que la organización avance con su entorno.

2.1.2.7.1 Diferencias entre cultura tradicional y cultura participativa

Cada uno de esos estilos extremos de la cultura organizacional presenta aspectos típicos, se distinguen fundamentalmente por la forma en cómo se distribuye el poder, cómo fluye la información y cómo se involucran las personas dentro de la organización, lo anterior se representa en la figura siguiente:

Figura 5 Diferencias en la cultura organizacional

Estilo tradicional	Estilo participativo
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y contrario a los riesgos	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y controles	Orientación a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción por antigüedad en la empresa	Remuneración por desempeño y resultados alcanzados

Fuente: Chiavenato (2022, p. 120).

Como se observa en la figura anterior, el estilo tradicional es diferente al estilo participativo, debido a que en el tradicional todo era más rígido, autocrático y todo estaba más centralizado, mientras que el estilo participativo ya se les toma en cuenta, promoviendo un ambiente más descentralizado donde se valora más la participación de los trabajadores y se fomenta el trabajo en equipo.

2.1.2.8 Características de las culturas exitosas

Las culturas organizacionales exitosas tienen características específicas que permiten que las empresas crezcan, se adapten y mantengan a sus empleados comprometidos y productivos.

Para caracterizar a las culturas exitosas, Fitz-Enz citado por Chiavenato (2022) señala ocho prácticas que emplean las organizaciones excepcionales:

1. **Fijan un valor equilibrado:** las organizaciones excepcionales alcanzan simultáneamente varios objetivos equilibrados para atender a sus distintos stakeholders (o grupos de interés). Así cubren una gama muy amplia de intereses.
2. **Compromiso con una estrategia básica y esencial:** las organizaciones excepcionales desarrollan una estrategia bien definida y hacen que todos sus esfuerzos converjan a efecto de que sea implementada debidamente.
3. **Fuerte conexión de la estrategia con su sistema cultural:** las organizaciones excepcionales presentan una cultura corporativa sólida y bien delineada.
4. **Comunicación masiva de doble vía:** las organizaciones excepcionales tienen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados. La comunicación sirve de conexión entre las personas.
5. **Asociación con los stakeholders:** las organizaciones excepcionales tratan a sus asociados de forma integrada y coherente. Es cuestión de juntar y no de separar.
6. **Colaboración funcional:** las organizaciones excepcionales se fundamentan con mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su sinergia y amplían sus resultados.

7. **Innovación y riesgo:** las organizaciones excepcionales se enfocan en la innovación y creatividad. Cambiar y cambiar siempre y no de vez en cuando, para mantenerse siempre en primera fila.
8. **Esas organizaciones nunca están satisfechas:** siempre están tratando de mejorar y perfeccionarse, y nunca se muestran satisfechas con los resultados alcanzados. (p.122)

Por tanto, las culturas organizacionales exitosas no se rigen por un modelo único, sino que se adaptan a la misión, la visión, los objetivos, las metas y el ambiente laboral de cada de cada empresa u organización, no obstante, lo anterior, todas comparten varias características fundamentales que contribuyen significativamente a su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo.

2.2. Marco conceptual

El marco conceptual es una sección del marco referencial en un trabajo de investigación, en la que se definen de manera clara y precisa los conceptos clave que se van a utilizar a lo largo del estudio, es decir, es un tipo de glosario de los términos y conceptos fundamentales.

El marco conceptual permite que el lector comprenda los conceptos en el contexto de la investigación, tomando en cuenta que, en ocasiones una misma palabra puede tener distintos significados según el área o enfoque.

Liderazgo. De acuerdo con Robbins y Coulter (2023):

El liderazgo es el proceso de liderar un grupo e influir en ese grupo para lograr metas. Es lo que hacen los líderes. ¿Todos los gerentes son líderes? Dado que liderar es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes deberían ser líderes. (p.449)

Líder. En la opinión de Robbins y Coulter (2023), se establece que:

Dado que liderar es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes deberían ser líderes. [...] Los líderes y el

liderazgo, como la motivación, son temas del comportamiento organizacional que se han investigado mucho. La mayor parte de las investigaciones han buscado responder la pregunta: ¿Qué es un líder efectivo? (p.449)

Habilidades de un líder. Bernal (2023) reconoce las siguientes habilidades fundamentales de un líder:

Visión estratégica: La visión estratégica es esencial para poder definir qué se pretende lograr en el futuro dentro de la empresa e idear las estrategias para prosperar hacia esa meta. Es esencial para la dimensión más humana de la empresa, que implica alinear e implicar a todos los colaboradores en la cultura organizacional

Capacidad de planificación: Se trata de la capacidad de identificar claramente los objetivos de la empresa y desarrollar la hoja de ruta para alcanzarlos. En esta habilidad confluyen muchas otras cualidades de un líder, como puede ser la intuición, visión, creatividad y la coordinación.

Habilidad para establecer buenas interrelaciones: Es la característica más distintiva del liderazgo es su capacidad para influir e inspirar a los demás. Esto es algo que no se consigue con facilidad. Hay quienes lo logran naturalmente, pero también para muchos otros es un gran desafío. Por ello, otra de las habilidades de un líder es poder establecer buenas interrelaciones con el resto de las personas de la organización.

Adaptabilidad: la adaptabilidad es una de las habilidades de liderazgo más importantes en la actualidad. Esto implica poder adaptarse ágilmente a los cambios internos y externos. Aunque eso signifique trabajar fuera de la zona de confort. Es decir que representa una buena cuota de flexibilidad para poder acompañar los cambios y no frustrarse ante las modificaciones constantes que se presenten.

Habilidad para motivar: Una de las habilidades de un líder consideradas básicas es la capacidad de motivar a los demás. Esto es clave para mantener alto el compromiso de los empleados. Por ello, se trata de una habilidad que se utiliza continuamente en los espacios de trabajo. En tanto, siempre hay un nuevo desafío que sortear u objetivo que alcanzar.

Toma de decisiones: Liderar con la convicción de que se está en el camino correcto y de lo que se hace es lo mejor para el crecimiento de la empresa, aunque eso implique tomar decisiones difíciles o incómodas es una habilidad elemental en las organizaciones. Por ello, la toma de decisiones es otra de las habilidades de un líder que no solo se debe desarrollar, sino perfeccionar.

Comunicación efectiva: Las habilidades estratégicas o analíticas son clave en las empresas, pero todo eso se diluye si los líderes no son capaces de transmitir de manera efectiva y clara a sus equipos la información que necesitan para trabajar de la mejor manera. Un líder debe tener habilidades de comunicación para poder trasladar a los empleados los objetivos a alcanzar, las instrucciones, procedimientos y tareas a ejecutar.

Gestión de conflictos: Los gerentes suelen dedicar al menos el 24% de su tiempo a gestionar conflictos. Estos pueden ocurrir en cualquier área del negocio, pero en todos los casos, se necesita de la capacidad de intervenir de manera efectiva en estas situaciones con la clara intención de resolver o al menos mitigar el problema, para evitar que afecte de forma negativa a la organización.

Aprendizaje continuo: A esta se la suele reconocer actualmente como la habilidad de aprender a aprender. Va mucho más allá del esfuerzo continuo del líder para mantenerse actualizado sobre lo que pasa en su sector o en constante formación. Implica ser permeable a los aprendizajes cotidianos que se pueden

extraer de cada situación que se da en la organización y también de los colaboradores. (párrs.8-16)

Liderazgo transformacional. De acuerdo con Santander Open Academy (2024):

El liderazgo transformacional se basa en la idea de que los líderes no solo supervisan, sino que inspiran a sus equipos, fomentando un entorno en el que los empleados puedan desarrollar todo su potencial. Es un tipo de liderazgo que va más allá de la recompensa inmediata, promoviendo una visión a largo plazo y un crecimiento sostenido. (párr.3)

Líderes transformacionales. En este sentido, Robbins y Judge (2023) los definen de la siguiente forma: “Los líderes transformacionales, por otro lado, inspiran a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización. Tienen un efecto extraordinario en sus seguidores. (p.382)

Visión inspiradora y motivación. Según UNIE Universidad (2024):

Los líderes transformacionales tienen una habilidad especial para transmitir una visión clara y motivadora. No solo comunican objetivos, sino que consiguen que las personas se sientan conectadas emocionalmente con esa visión, creando un entorno donde el entusiasmo y la pasión impulsan el rendimiento. Este tipo de líder tiene una habilidad casi contagiosa para generar optimismo, lo que refuerza la motivación colectiva. (párr.7)

Estimulación intelectual y creatividad. Según UNIE Universidad (2024):

Uno de los aspectos más interesantes del liderazgo transformacional es su capacidad para desafiar el statu quo. Los líderes transformacionales invitan a sus equipos a pensar de manera crítica y a explorar soluciones innovadoras. Fomentan la creatividad y el pensamiento independiente, lo que no solo mejora los procesos dentro de la organización, sino que también impulsa la capacidad de los empleados para resolver problemas y adaptarse a los cambios. (párr.8)

Consideración individualizada y desarrollo personal. Según UNIE Universidad (2024):

El desarrollo personal es otro eje clave de este estilo de liderazgo. Los líderes transformacionales no ven a sus colaboradores como simples trabajadores; los perciben como individuos con sus propios desafíos y aspiraciones. Esto se traduce en un enfoque personalizado en el que cada miembro del equipo recibe apoyo específico para su crecimiento. Así, logran que los empleados se sientan valorados, lo que aumenta su compromiso y satisfacción en el trabajo. (párr.9)

Influencia idealizada y carisma. Según UNIE Universidad (2024):

El carisma es una característica fundamental de estos líderes. Son vistos como modelos a seguir por su ética y coherencia entre lo que dicen y hacen. Al inspirar confianza y respeto, se convierten en referentes para sus seguidores, quienes tienden a imitar su comportamiento y a comprometerse con la visión que el líder ha establecido. (párr.10)

Los cuatro pilares del liderazgo del liderazgo transformacional. De acuerdo con Burns citado por Gutiérrez (2025) estos pilares son:

Inspiración y visión: es decir, transmitir un propósito claro y motivador.

Estimulación intelectual: mediante el fomento de la creatividad y el pensamiento crítico.

Consideración individualizada: poniendo en práctica habilidades de comunicación como la escucha, la empatía, para guiar y desarrollar el talento de cada colaborador.

Influencia idealizada: implica ser un modelo de conducta que inspire confianza y compromiso. (párrs. 3-6)

Comportamientos y habilidades por parte del líder transformacional. Según Aguirre (2023) los comportamientos y habilidades por parte del líder son:

Inspiración: el líder debe ser capaz de crear y comunicar una visión atractiva y significativa para sus seguidores, que los motive a alcanzar objetivos desafiantes y a superar sus limitaciones.

Motivación: el líder debe ser capaz de motivar intrínsecamente a sus seguidores, fomentando su compromiso y su pasión por el trabajo que realizan, así como reconociendo sus logros y ofreciendo una retroalimentación constante.

Empoderamiento: el líder debe otorgar a sus seguidores el poder para tomar decisiones y la responsabilidad para llevar a cabo tareas importantes, lo que aumentará su sentido de responsabilidad y su motivación para lograr los objetivos.

Comunicación efectiva: el líder debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con sus seguidores, escuchando sus opiniones y preocupaciones y brindando una retroalimentación constructiva.

Resolución de conflictos: el líder debe ser capaz de mediar y resolver conflictos de manera constructiva, permitiendo que los miembros del equipo trabajen juntos con eficiencia y eficacia.

Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo: el líder debe crear un ambiente de trabajo en donde se fomente la colaboración, el respeto, la confianza y el trabajo en equipo, lo que aumentará la creatividad y la innovación. (párrs.6-11)

Liderazgo transaccional. En la opinión de Cruz (2024) lo define como:

El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo basado en un sistema de recompensas y castigos para gestionar el desempeño de los colaboradores. El líder establece reglas claras, asigna tareas específicas y premia o sanciona en función de los resultados obtenidos. (párr.3)

Líderes transaccionales. De acuerdo con Robbins y Judge (2023):

Los líderes transaccionales frecuentemente utilizan la negociación con sus colaboradores a cambio del lograr los objetivos y metas organizacionales. De igual manera, analizan sobre las actividades de los equipos con el propósito de impedir posibles errores en los procedimientos y normas organizacionales. No obstante, de surgir alguna situación, concluyen en poner en vigor acciones remediativas que resuelvan de manera efectiva la situación (párr.4)

Características del liderazgo transaccional. Estas características son definidas por Mejías (2024) de la siguiente forma:

Recompensa contingente: El líder establece expectativas claras y premia a los seguidores cuando estas expectativas son alcanzadas. La recompensa es contingente al desempeño y cumplimiento de los objetivos.

Gestión por excepción (activa y pasiva): El líder interviene y toma medidas correctivas solo cuando los estándares no se cumplen o evita intervenir hasta que los problemas se vuelven serios.

Énfasis en el orden y la estructura: Se enfoca en la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Este enfoque se basa en el mantenimiento del “estatus quo” y la realización de mejoras incrementales. (párrs.6-8)

Liderazgo estratégico. De acuerdo con Gómez (2024):

El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de los líderes para dirigir a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. A diferencia del liderazgo tradicional, que se centra en la gestión diaria y en el cumplimiento de metas a corto plazo, el liderazgo estratégico implica una visión más amplia y a largo plazo. Los líderes estratégicos tienen la habilidad de analizar el entorno

empresarial, identificar oportunidades y desafíos, y tomar decisiones basadas en un análisis cuidadoso y en la evaluación de datos. (párr.2)

Visión y dirección clara. “Como hemos mencionado antes, se trata de un tipo de liderazgo orientado al largo plazo y para esto es indispensable contar con una dirección clara y precisa” (Ortega, 2025, párr.6)

Toma de decisiones informada. “Las decisiones que se toman bajo el liderazgo estratégico se basan en una comprensión profunda de la organización y su entorno, lo que reduce la probabilidad de tomar decisiones impulsivas” (Ortega, 2025, párr.7)

Alineación de equipos. “Un aspecto importante de este estilo de liderazgo es la comunicación de la visión y el alineamiento de los equipos con los objetivos estratégicos” (Ortega, 2025, párr.8)

Resiliencia y adaptación. “La habilidad para adaptarse a los cambios y superar obstáculos es una característica esencial del liderazgo estratégico. Esto es vital en un mundo en constante transformación” (Ortega, 2025, párr.9)

Capacidad de comunicación efectiva. “Un líder estratégico debe ser capaz de comunicar claramente la visión y los objetivos de la organización, así como motivar e inspirar a su equipo de trabajo” (Gómez, 2024, párr.3)

Visión a largo plazo. “El líder estratégico debe tener una visión clara a largo plazo y ser capaz de tomar decisiones que beneficien a la organización en el futuro” (Gómez, 2024, párr.4)

Capacidad de toma de decisiones estratégicas. “Los líderes estratégicos son expertos en la toma de decisiones basadas en un análisis detallado y en la evaluación de las consecuencias a largo plazo” (Gómez, 2024, párr.5)

Inteligencia emocional. “El liderazgo estratégico requiere de habilidades para comprender y gestionar las emociones propias y de los demás, lo que permite establecer relaciones efectivas y mantener un clima de trabajo positivo” (Gómez, 2024, párr.6)

Pensamiento crítico. “La capacidad de analizar problemas de manera objetiva y encontrar soluciones innovadoras” (Gómez, 2024, párr. 7)

Capacidad de análisis. “El líder estratégico debe ser capaz de analizar datos y tendencias, identificar patrones y tomar decisiones basadas en información relevante” (Gómez, 2024, párr. 8)

Creatividad. “La capacidad de generar ideas nuevas y originales es fundamental en el liderazgo estratégico” (Gómez, 2024, párr. 9)

Capacidad de adaptación. “Los líderes estratégicos deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios del entorno empresarial” (Gómez, 2024, párr. 10)

Capacitación. “la participación en cursos y programas de formación en liderazgo estratégico puede ayudar a desarrollar habilidades y conocimientos en esta área” (Gómez, 2024, párr. 11)

Coaching. “Trabajar con un coach o mentor puede ser una excelente manera de recibir retroalimentación y orientación personalizada para el desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico” (Gómez, 2024, párr. 12)

Experiencia. “La experiencia laboral, especialmente en roles de liderazgo, permite desarrollar habilidades y aprender de los desafíos y éxitos” (Gómez, 2024, párr. 13)

Aprendizaje continuo. “El líder estratégico debe estar dispuesto a aprender constantemente y mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en el ámbito empresarial” (Gómez, 2024, párr. 14)

Visión a largo plazo. “Un líder estratégico siempre tiene la mirada puesta en el futuro. Tener una visión a largo plazo permite establecer metas claras que alineen a todo el equipo y guíen sus esfuerzos hacia un futuro prometedor” (Gómez, 2024, párr. 16)

Toma de decisiones informada. “Como líder estratégico, no basta basarse solo en la intuición; sino en utilizar datos, análisis y conocer bien el entorno. Esto asegura que las decisiones sean las más adecuadas para la organización a largo plazo” (Gómez, 2024, párr. 17)

Comunicación clara y efectiva. “La comunicación es fundamental, siendo claro, preciso y constante en cómo comunicar la visión y los objetivos estratégicos al equipo. Además, ser transparente fomenta la confianza y el compromiso dentro de la organización” (Gómez, 2024, párr. 18)

Adaptabilidad y flexibilidad. “En un mundo empresarial dinámico, la adaptabilidad es clave. Se debe ser flexible y estar dispuesto a ajustar las estrategias cuando se enfrentan cambios inesperados” (Gómez, 2024, párr. 19)

Desarrollar y empoderar al talento. “No se puede ser un líder estratégico sin un equipo fuerte y comprometido. Empoderar a los empleados, dándoles autonomía y responsabilidades, mejora el rendimiento individual y fortalece a la empresa en su conjunto” (Gómez, 2024, párr. 20)

Liderazgo facilitador. El sitio web Se Más Education LLC (2025) indica:

En un mundo laboral cada vez más dinámico y colaborativo, el concepto de liderazgo facilitador ha ganado relevancia. A diferencia de los modelos tradicionales, donde el líder toma todas las decisiones y controla los procesos, el liderazgo facilitador promueve la autonomía, la colaboración y el empoderamiento de los equipos.

Este enfoque permite que los líderes no solo dirijan, sino que faciliten el crecimiento y la participación activa de su equipo, asegurando una comunicación efectiva, una gestión eficiente y una cultura de innovación. (párrs.1-2)

Aportes del líder facilitador al equipo de trabajo. Estos aportes que brinda el líder facilitador los enumera Liderazgo e Inteligencia Emocional (2023) y son los siguientes:

Actitud abierta y amigable. Los líderes facilitadores crean un ambiente acogedor y positivo, fomentando la colaboración y la participación activa del equipo.

Enfoque en las personas: Al priorizar las relaciones interpersonales, estos líderes fortalecen la cohesión del equipo, creando una base sólida para el éxito conjunto.

Espíritu positivo: Su enfoque optimista y esperanzador inspira confianza y motiva a los miembros del equipo a superar desafíos.

Paciencia y comprensión: La paciencia y la comprensión fomentan un ambiente donde cada miembro del equipo se siente valorado, promoviendo la colaboración y el desarrollo personal.

Guía hacia el triunfo: Al facilitar el proceso en lugar de imponerlo, los líderes con este estilo permiten que el equipo alcance su máximo potencial, guiándolos hacia el triunfo de manera orgánica. (párrs.4-8)

Desafíos y áreas de mejora en el liderazgo facilitador. De acuerdo con Liderazgo e Inteligencia Emocional. (2023) menciona lo siguiente:

Evitar el conflicto. Las personas con este estilo de liderazgo suelen evitar conversaciones difíciles o decisiones impopulares por el hecho de no entrar en conflicto con las demás personas. Esto podría llevar a que la resolución de problemas no se dé de manera efectiva.

Implicación emocional. Su gran enfoque hacia las personas puede llevar a que líderes con este estilo de comportamiento, nublen su “juicio” y se les dificulte dar feedback a las personas de su equipo de trabajo, lo cual puede llevar a que haya dificultad a la hora de tomar decisiones objetivas.

Toma de decisiones. En ocasiones, los líderes con este estilo procrastinan la toma de decisiones. Ser consciente de esto y apoyarse en las personas, podría fortalecer la eficacia del liderazgo, sobre todo en momentos críticos.

Desarrollar habilidades para delegar. La aversión al conflicto y la tendencia a favorecer el consenso pueden llevar a asumir demasiadas responsabilidades, por

esto, es importante mejorar las habilidades de delegación y así se pueda ver una distribución más equitativa del trabajo para fomentar el crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo. (párrs.10-13)

Estrategias para mejorar la comunicación con líderes facilitadores. En este sentido, Liderazgo e Inteligencia Emocional. (2023) indica que:

Fomenta la comunicación abierta y colaborativa: Inicia conversaciones de manera abierta y amigable. y anima a la participación activa, compartiendo tus ideas de manera constructiva.

Reconoce y aprecia la colaboración: Reconoce la importancia de trabajar juntos y expresa aprecio por el enfoque positivo y la paciencia del líder con este estilo de liderazgo.

Comunícate de manera clara y directa: Evita la ambigüedad y proporciona información concreta y con detalles para facilitar la comprensión de las personas.

Busca su opinión y aportes: Involucra al líder facilitador en el proceso de toma de decisiones, pregunta por su perspectiva y considera sus aportes al planificar y ejecutar proyectos

Maneja conflictos de manera constructiva: Aborda los conflictos de manera respetuosa y orientada a soluciones, enfocándote en encontrar compromisos y soluciones que beneficien a ambas partes. (párrs.15-19)

Liderazgo innovador. La definición brindada por Reboot Learning Lab. (2024) es la siguiente:

El liderazgo innovador va más allá de los enfoques tradicionales del liderazgo empresarial. En un mundo en constante cambio, liderar de manera innovadora implica fomentar la creatividad, la adaptabilidad y el pensamiento estratégico en los equipos. Este estilo de liderazgo permite a las organizaciones mantenerse competitivas en la era digital y superar desafíos inesperados. (párr.2)

Mentalidad abierta y adaptabilidad. Según Castillo (2025):

Un líder innovador está siempre abierto a nuevas ideas y dispuesto a desafiar el statu quo. Se adapta rápidamente a los cambios y promueve un ambiente donde la experimentación es bienvenida. Fomenta una cultura donde los errores son oportunidades de aprendizaje y no fracasos. (párr. 3)

Visión estratégica y disruptiva. “No solo ve el presente, sino que anticipa el futuro y lo moldea con sus decisiones. Tiene la capacidad de identificar oportunidades innovadoras antes que los demás. Sabe hacia dónde dirigir a su equipo, inspirando confianza en su liderazgo” (Castillo, 2025, párr. 4)

Capacidad para inspirar y motivar. Castillo (2025) lo argumenta de la siguiente manera:

Sabe cómo despertar la pasión en su equipo y alinearlos con una visión compartida. No solo da órdenes, sino que lidera con el ejemplo, transmitiendo entusiasmo y energía. Celebra los logros del equipo y los impulsa a superar sus propios límites. (párr. 5)

Promueve una cultura de innovación y creatividad. “Incentiva la generación de nuevas ideas y soluciones sin miedo al fracaso. Brinda espacios para el pensamiento creativo y la experimentación. Rompe barreras organizacionales que limitan la innovación” (Castillo, 2025, párr. 6)

Inteligencia emocional y empatía. “Comprende las emociones de su equipo y se conecta con ellos a nivel humano. Escucha activamente, brinda apoyo y sabe cómo manejar conflictos de manera efectiva. Crea un entorno donde las personas se sienten valoradas y comprendidas” (Castillo, 2025, párr. 7)

Toma de decisiones ágil y basada en datos. “No teme tomar decisiones rápidas en entornos inciertos. Se apoya en datos y análisis, pero también en su intuición. Evalúa riesgos con rapidez y ajusta estrategias de manera dinámica” (Castillo, 2025, párr. 8)

Fomenta el trabajo en equipo y la diversidad. “Sabe que la innovación surge de la diversidad de ideas y perspectivas. Construye equipos colaborativos donde todos se sienten escuchados y valorados. Confía en su equipo, delega responsabilidades y fomenta el liderazgo compartido” (Castillo, 2025, párr. 9)

Resiliencia y mentalidad de crecimiento. “No se rinde ante los obstáculos y aprende de los fracasos. Enfrenta desafíos con una actitud positiva y motiva a su equipo a hacer lo mismo. Siempre busca mejorar y reinventarse constantemente” (Castillo, 2025, párr. 10)

Comunicación clara y auténtica. “Sabe comunicar su visión de manera sencilla y poderosa. Es transparente con su equipo, generando confianza y credibilidad. Escucha activamente y fomenta una comunicación abierta en la organización” (Castillo, 2025, párr. 11)

Pasión por el aprendizaje continuo. “Un líder innovador nunca deja de aprender y buscar nuevas tendencias. Se mantiene actualizado en tecnología, metodologías y estrategias emergentes. Fomenta la capacitación constante en su equipo” (Castillo, 2025, párr. 12)

Habilidades de un líder innovador. Según Dyer, et al. citado por Castillo (2025) analiza lo siguiente:

Asociación. Capacidad para poner en relación conceptos, entornos o ideas que en principio parecen alejadas o sin vínculos. Los líderes innovadores se inspiran en medios o sectores diversos a su negocio e hibridan esas ideas para generar enfoques diversos, soluciones creativas y nuevas formas de crear valor.

Cuestionamiento. Más que dar respuestas, al líder innovador se le pide que tenga la habilidad de realizar preguntas poderosas. El "questioning" es una herramienta que permite al líder innovador indagar, descubrir, tener en cuenta las opiniones de los demás y descubrir nuevas necesidades, conceptos o enfoques. El cuestionamiento debe hacerse desde la humildad, asumiendo que el líder no tiene todas las respuestas y que ese descubrimiento va a aportar valor.

Observación. Afirma Scott Cook, fundador de Intuit "La observación es el gran factor de cambio en nuestra empresa". Generar la capacidad de observar es una de las grandes cualidades de los líderes innovadores. A través de la observación recibimos señales de nuestro entorno y mercado, de cómo interactúan nuestros clientes, de las señales que anticipan tendencias o factores de cambio. Esta habilidad está muy enraizada en el denominado pensamiento de diseño (design thinking) donde el descubrimiento a través de la observación es fundamental para darse cuenta de aquello que es relevante para la organización.

Networking. Poner en marcha un "networking" diverso es vital para desarrollar la innovación. Como líderes, abrirnos a lo diverso nos ofrece una fuente inagotable de inspiración, nuevas ideas y distintos enfoques los cuales pueden enriquecer nuestra propuesta de valor. Esto podemos lograrlo participando en distintas redes, dando la bienvenida a la diversidad en los equipos, frecuentando distintos ambientes y entornos o incluyendo asesores o mentores disruptores.

Experimentación. "Fail fast, fail often": fallar rápido y a menudo es la mejor manera de aprender y avanzar. El líder innovador debe ser capaz de crear una cultura que favorezca la experimentación, el prototipado rápido y el testeado de soluciones. El ciclo inspiración - ideación - experimentación debe implantarse en la organización para que actúe iterativamente. La experimentación ha de ir acompañada por una cultura corporativa que asuma el riesgo como parte del aprendizaje. (párrs.7-11)

Fases clave para una gestión eficaz de la innovación. En la opinión de Penker citado por Moreno (2024) menciona:

Definir la dirección: Primero, es imperativo crear una visión clara que esté bien alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Sin una dirección clara, las

iniciativas de innovación pueden perderse y, en última instancia, no generar el impacto esperado.

Gestión de recursos: el siguiente paso, asignar los recursos adecuados a las iniciativas que más los necesitan. Se trata tanto de recursos financieros como de talento humano, sin los cuales la innovación no puede desarrollarse.

Diseño del marco organizacional: Es muy importante tener una estructura organizacional que no solo apoye, sino que también promueva activamente actividades de innovación dentro de la organización. Una estructura rígida estimula la creatividad y limitar el potencial innovador.

Explorar nuevas ideas: en un entorno innovador: la exploración y experimentación son esenciales. El entorno debe permitir la prueba rápida de ideas, así como la identificación de aquellas con mayor potencial de éxito.

Seguimiento del progreso: la gestión de la innovación no puede funcionar sin una supervisión constante. Monitorear el progreso de los proyectos es esencial para garantizar que van por buen camino para alcanzar sus objetivos.

Ejecutar y medir resultados: Finalmente, la implementación adecuada de las iniciativas es importante. Es en esta etapa cuando el éxito se mide en términos tangibles, evaluando el verdadero impacto de las innovaciones. Un aspecto de especial atención en este tipo de liderazgo es que no debe limitarse únicamente a la alta dirección de la organización. (párrs.4-9)

Liderazgo resiliente. De acuerdo con Every y Strouse citados por Lázaro (2024):

El liderazgo resiliente es la capacidad de un líder para enfrentar desafíos, recuperarse de los contratiempos y adaptarse a los cambios de manera efectiva. No se trata solo de sobrevivir a las crisis, sino de salir fortalecido de ellas. Los líderes resilientes son aquellos que, a pesar de las dificultades, mantienen una

visión clara, comunican de manera efectiva y toman decisiones informadas y valientes (párr.2)

Adaptabilidad. “Ser flexibles y estar dispuestos a cambiar de rumbo cuando las circunstancias lo requieren” (Lázaro, 2024, párr. 3)

Empatía. “Entender y compartir los sentimientos de los demás es crucial. La empatía fortalece la cohesión del equipo y fomenta un ambiente de confianza y colaboración” (Lázaro, 2024, párr. 4)

Visión a largo plazo. “Mantener nuestra vista en los objetivos a largo plazo, incluso en tiempos turbulentos, es fundamental. Esto implica tener una mentalidad estratégica y la capacidad de ver más allá de los problemas inmediatos” (Lázaro, 2024, párr. 5)

Comunicación efectiva. “Nuestra comunicación debe ser clara y transparente. Lo cual permite a los miembros de nuestro equipo expresar sus preocupaciones y sugerencias, enriqueciendo la toma de decisiones” (Lázaro, 2024, párr. 6)

Autorreflexión. “Debemos dedicar tiempo a la auto-reflexión. Analizar nuestras experiencias, reconocer nuestros errores y aprender de ellos para crecer y mejorar continuamente” (Lázaro, 2024, párr. 7)

Manejo del estrés. “Como líderes resilientes nuestro manejo del estrés y nuestra capacidad de mantener la calma bajo presión son cruciales. Estrategias como la práctica de mindfulness y el ejercicio regular son útiles” (Lázaro, 2024, párr. 8)

La buena comunicación. “Una de las características de un buen líder que resulta imprescindible es la comunicación estratégica. En cualquier entorno de trabajo, sin importar el tamaño del equipo, comunicarse de manera apropiada es clave” (UTP Editor, 2024, párr. 4)

Desarrolla la empatía. “Sumado a la buena comunicación, ser empático es una de las características de un líder positivo. La capacidad de comprender las emociones de los demás, transformando el entorno para tu beneficio, mejorará tu relación con los colaboradores” (UTP Editor, 2024, párr. 5)

Asume riesgos. “La palabra riesgo tiene una carga natural negativa, sin embargo, el liderazgo resiliente sabe que asumirlos puede traer más ganancias que pérdidas, especialmente cuando se está dispuesto a aprovechar las experiencias” (UTP Editor, 2024, párr. 6)

Demuestra determinación. “Una característica que en ocasiones se deja de lado en los proyectos es la determinación. Esta es fundamental en el liderazgo resiliente. Para que todo el equipo crea en la idea, el líder debe demostrar temple y determinación” (UTP Editor, 2024, párr. 7)

Pilares de un liderazgo resiliente. De acuerdo con Bedoya (2024) se indica lo siguiente:

Autoconciencia: Los líderes resilientes son conscientes de sus propias fortalezas y debilidades, así como de su impacto en los demás. Mantienen una actitud de apertura hacia el autoaprendizaje y la mejora continua.

Flexibilidad: La capacidad de adaptarse al cambio es esencial en un entorno empresarial en constante evolución. Los líderes resilientes están dispuestos a abandonar viejas formas de hacer las cosas y a explorar nuevas ideas y enfoques.

Optimismo: Aunque enfrentan desafíos y contratiempos, los líderes resilientes mantienen una actitud optimista y ven las dificultades como oportunidades para crecer y aprender. Transmiten esta mentalidad positiva a sus equipos, inspirando confianza y motivación.

Empatía: Los líderes resilientes son sensibles a las necesidades y preocupaciones de sus empleados. Escuchan activamente, ofrecen apoyo emocional y están dispuestos a colaborar en la búsqueda de soluciones.

Resolución de problemas: En lugar de dejarse abrumar por los problemas, los líderes resilientes adoptan un enfoque proactivo para abordarlos. Son hábiles para identificar y priorizar los problemas, buscar soluciones creativas y tomar medidas decisivas. (párrs.4-8)

Pasos para convertirse en un líder resiliente. De acuerdo con López (2022) menciona lo siguiente al respecto:

Acepta el cambio. Los buenos líderes saben que hay cosas que no dependen de su control, por lo que siempre están preparados a los cambios que pueden presentarse y cuando éstos ocurren, lo aceptan, buscan adaptarse pronto y verlo como una oportunidad para seguir mejorando.

Sé un aprendiz continuo. Los líderes exitosos no lo saben todo y por ello siempre están aprendiendo, se capacitan constantemente, aprenden a desarrollar nuevas habilidades y mejoran las debilidades que tengan.

Se hacen cargo. Son responsables de su propia carrera y su desarrollo, saben que los logros y fallas son su responsabilidad. Su éxito dependerá únicamente de su preparación, conocimientos y actuar.

Ven más allá. Aunque se presente una crisis, los líderes más resilientes no se quedan en lo que observan o lo negativo, evalúan la situación en una perspectiva más amplia, buscan las raíces y posibles resultados, y también encuentran áreas de oportunidad y una mejor solución.

Se enfocan en su identidad personal. Los líderes saben que aunque tienen una responsabilidad laboral, buscan su equilibrio entre la vida personal y laboral, no se sobrecargan y establecen sus tiempos de descansos y desconexión.

Cultivan relaciones. Se preocupan por desarrollar una red de contacto amplia y siempre la nutren, tanto en el ámbito laboral como en la personal porque son conscientes que el mejor trabajo siempre se realiza en equipo.

Son reflexivos. Algo que caracteriza a los mejores líderes es que son reflexivos de todo lo que ocurre en su entorno, sobre todo cuando los problemas llaman a la puerta. Cuando se reflexiona el aprendizaje mejora, la perspectiva de las situaciones es mejor y se tiene una conciencia más crítica.

Cambio de habilidades. Analiza cómo ves tus habilidades, talentos e intereses, si es lo que quieres para tu desarrollo, si te falta mejorar algo o si necesitas un cambio. Esto permitirá crecer mejor y convertirte en un líder más resiliente. (párrs.4-11)

Cultura organizacional. De acuerdo con Robbins y Judge (2023):

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos sostenido por los miembros y que distingue a una organización de otras. Este sistema incluye valores, creencias y suposiciones que caracterizan a la organización. Los valores, las creencias y las suposiciones, cuando se ponen en práctica, (1) filtran aquello a lo que los empleados prestan atención, (2) se manifiestan físicamente como símbolos materiales (por ejemplo, uniformes, estatuas, etc.) e historias, y (3) forman la base para el significado compartido entre los miembros de una organización. (p.515)

Importancia de la cultura organizacional. Según blog Vantage Circle (2024) define las siguientes razones:

Mayor compromiso de los empleados. En una cultura de trabajo positiva, los empleados se sienten alentados a brindar feedback a los recursos humanos y la alta gerencia. En lugar de temer el juicio o las represalias negativas por expresar sus opiniones o inquietudes, los miembros de la organización deben sentirse capaces para compartir sus pensamientos.

Aumento de la retención. Las personas que se sienten valoradas y apreciadas por su trabajo tienen posibilidades de quedarse por mucho tiempo. Una cultura saludable es un entorno perfecto para que se sientan lo suficientemente cómodos como para correr riesgos profesionales al compartir sus ideas con sus compañeros y la gerencia.

Aumenta la productividad. Cuando los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo, ayuda a aumentar la productividad y el desempeño laboral. Para crear y mantener empleados felices, tanto los líderes de equipos como los gerentes de RRHH deben brindarles a los empleados las herramientas que necesitan para hacer bien su trabajo.

Mejores trabajadores. Las empresas que promueven la comunidad en el lugar de trabajo tienen más probabilidades de retener a sus mejores empleados. Se alienta a los empleados con mejor desempeño en una empresa a quedarse cuando se sienten apreciados por sus contribuciones. Las culturas saludables implementan políticas que hacen que las personas se sientan conectadas con la empresa y entre sí.

Ambiente de trabajo saludable. Una cultura organizacional está formada por un ambiente de trabajo saludable. El sistema de control de una organización proporciona pautas en la gestión del flujo de trabajo para los empleados. Ayuda en el proceso de toma de decisiones. Los miembros del equipo que están informados y bien informados en términos de sus roles y responsabilidades suelen estar más motivados para terminar los proyectos. (párr. 9)

Componentes de la cultura organizacional. En este contexto, blog Vantage Circle (2024) brinda las siguientes definiciones:

Valores. Los valores de una empresa reflejan sus prioridades e ideales más altos. Guían a los empleados en la toma de decisiones cuando no se aplica ninguna política o procedimiento.

Liderazgo. Los líderes juegan un papel fundamental en el cultivo de la cultura a través de sus comportamientos, actitudes y estilos de comunicación. Los líderes transparentes dan forma a la cultura organizacional al involucrarse abiertamente

con los empleados y demostrar un comportamiento ético y los valores de la empresa de manera positiva.

Comunicación. La comunicación abierta y frecuente asegura la alineación dentro de la organización y construye confianza.

Reconocimiento. La apreciación y el reconocimiento son vitales para reforzar los comportamientos positivos y hacer que los empleados se sientan realmente valorados por sus contribuciones.

Desarrollo profesional. Invertir en los empleados demuestra que su desarrollo importa para la organización. Esto se puede hacer a través de diversas iniciativas, tales como: aprendizaje continuo y crecimiento mediante programas de formación, mentoría, ayuda para matrícula universitaria, y oportunidades de movilidad interna.

Entorno físico. El diseño de la oficina, la arquitectura, la accesibilidad, la seguridad y la estética influyen en cómo las personas interactúan y se sienten en el trabajo.

Contratación y onboarding. El proceso de reclutamiento es un componente esencial para dar forma a la cultura organizacional.

Bienestar. Iniciativas de bienestar integrales aumentan la resiliencia, creatividad y lealtad. Estas iniciativas incluyen seguro de salud, igualdad 401k, entrenamiento de mindfulness y beneficios de salud mental.

Diversidad e inclusión. Si bien contratar para diversidad es crucial, la inclusión debe estar integrada a lo largo del ciclo de vida del empleado. Esto se puede lograr mediante políticas justas, entrenamiento contra prejuicios, programas de mentoría, grupos de recursos para empleados y más.

Conexión social. La conexión social une el tejido humano de la cultura organizacional de una manera poderosa. Las interacciones positivas, la

camaradería y las relaciones entre colegas generan un sentido de comunidad y pertenencia que la gente anhela en el lugar de trabajo. (párr.6)

Características de la cultura organizacional. Según Chiavenato (2022) define los siguientes conceptos a continuación:

Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, con terminología propia y rituales relacionados con las conductas y las diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo.

Normas: patrones de comportamiento; incluyen guías sobre la forma de hacer las cosas. Las personas se sujetan a esas normas.

Valores dominantes: los principales valores que postula la organización y espera que sean compartidos por sus participantes, como la calidad del producto, el espíritu de equipo, el enfoque en la innovación, el escaso ausentismo, la eficiencia elevada.

Filosofía: las políticas que afirman las creencias sobre el trato que debe darse a los trabajadores o clientes.

Reglas: las guías establecidas que se refieren al comportamiento en la organización. Los miembros nuevos deben aprender esas reglas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional: el sentimiento que transmite el lugar de trabajo; la forma en que los participantes interactúan entre sí, en que las personas tratan a otros, a clientes y proveedores, y que definen la calidez humana que existe en la organización. (p.116)

Perfiles organizacionales. En este sentido, Chiavenato (2022) describe lo siguiente:

Autoritario coercitivo. sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y sumamente arbitrario, que controla de forma muy rígida todo lo que ocurre dentro

de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias que emplean mucha mano de obra y tecnología rudimentaria, como la construcción civil o el área de producción.

Autoritario benevolente. sistema administrativo autoritario que constituye una variante atenuada del sistema 1. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Lo encontramos en compañías industriales que utilizan tecnología más refinada y mano de obra más especializada.

Consultivo. sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. Representa un debilitamiento de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en compañías de servicios (bancos y financieras) en áreas administrativas de compañías industriales más avanzadas.

Participativo. sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en compañías de publicidad y consultoría, o que emplean tecnología sofisticada y personal sumamente especializado y capacitado. (p.117)

Tipos de culturas organizacionales. Las culturas organizacionales las define Chiavenato (2022) de la siguiente manera:

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y mantienen culturas conservadoras en las que predomina la preservación de ideas, valores, costumbres y tradiciones que están muy arraigados y no cambian con el transcurso del tiempo.

El peligro está en que el mundo y el ambiente cambian, pero esas organizaciones permanecen totalmente inalteradas, como si nada hubiese cambiado en su contexto. Son organizaciones que tienen culturas conservadoras y tradicionalistas, que básicamente no se adaptan y caracterizan por su rigidez y conservadurismo.

Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo burocrático que describimos en el capítulo anterior; adoptan el llamado estilo tradicional y autocrático. (p.118)

Características de las culturas exitosas. Fitz-Enz citado por Chiavenato (2022) señala ocho prácticas que emplean las organizaciones excepcionales:

Fijan un valor equilibrado: las organizaciones excepcionales alcanzan simultáneamente varios objetivos equilibrados para atender a sus distintos stakeholders (o grupos de interés). Así cubren una gama muy amplia de intereses.

Compromiso con una estrategia básica y esencial: las organizaciones excepcionales desarrollan una estrategia bien definida y hacen que todos sus esfuerzos converjan a efecto de que sea implementada debidamente.

Fuerte conexión de la estrategia con su sistema cultural: las organizaciones excepcionales presentan una cultura corporativa sólida y bien delineada.

Comunicación masiva de doble vía: las organizaciones excepcionales tienen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados. La comunicación sirve de conexión entre las personas.

Asociación con los stakeholders: las organizaciones excepcionales tratan a sus asociados de forma integrada y coherente. Es cuestión de juntar y no de separar.

Colaboración funcional: las organizaciones excepcionales se fundamentan con mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su sinergia y amplían sus resultados.

Innovación y riesgo: las organizaciones excepcionales se enfocan en la innovación y creatividad. Cambiar y cambiar siempre y no de vez en cuando, para mantenerse siempre en primera fila.

Esas organizaciones nunca están satisfechas: siempre están tratando de mejorar y perfeccionarse, y nunca se muestran satisfechas con los resultados alcanzados. (p.120)

2.3. Marco contextual

El centro educativo en el que se realiza esta investigación se llama Escuela San Juan Chiquito y se localiza en Esparza, provincia de Puntarenas.

2.3.1 Historia

Hace muchos años el pueblo de San Juan Chiquito estaba habitado por pocas familias que poseían pequeñas y grandes extensiones de tierra, las fincas y lotes estaban cultivados por maíz, frijoles, yuca, plátano y otros. También estos pobladores se dedicaban a la ganadería y a la siembra de caña. (Reglamento interno institucional, 2025)

La comunidad en el año de 1990 se organiza para poder resolver una necesidad urgente, abrir un centro educativo en la comunidad de San Juan Chiquito, obteniendo resultados positivos hasta dos años después. (Reglamento interno institucional, 2025)

La escuela San Juan Chiquito fue fundada en el año de 1992, debido a la necesidad de abrir un centro Educativo en la comunidad, ya que los niños debían desplazarse un kilómetro y medio para asistir a la escuela más cercana, exponiéndose al peligro de caminar a la orilla de la carretera. (Reglamento interno institucional, 2025)

Inicia como una escuela Unidocente, hasta el año 1999. A partir del año 2000, se transforma en una dirección uno, se trabajaba en unas instalaciones detrás del salón comunal, en muy malas condiciones, por lo que, a partir, del año 2007, se adquiere una propiedad, para trasladar las instalaciones. (Reglamento interno institucional, 2025)

A partir del año 2007 se generó una partida por parte del diputado Esparzano, Bienvenido Venegas, para la compra de un lote para construir una escuela nueva. En agosto del año 2012

se inicia la construcción de las nuevas instalaciones, con un costo total de ₡ 179 413 950 millones de colones. (Reglamento interno institucional, 2025)

En el 2013 comienza a funcionar las nuevas instalaciones. Y a partir del año 2014, pasa a ser una escuela Técnica de Dirección dos. (Reglamento interno institucional, 2025)

A la fecha se cuenta con una matrícula de 155, estudiantes, incluyendo Preescolar y I y II Ciclo. Además, se cuenta con el Proyecto de Educación de Adultos, el cual ha venido a favorecer a la comunidad en general, el mismo brinda servicios tales como alfabetización de adultos, I y II ciclo, III Ciclo y Bachillerato por madurez. (Reglamento interno institucional, 2025)

2.3.2 Misión

Garantizar que el proceso de enseñanza y aprendizaje, acorde con los fines y principios de la educación costarricense, lleve a los educandos a un desarrollo pleno e integral para que sean capaces de vivir en armonía con sus semejantes y la naturaleza, explotando al máximo sus talentos para asumir con éxito su destino y el progreso de la patria. (Artículo 2. Normativa interna institucional, 2025)

2.3.3 Visión

Brindar la mejor preparación académica, cultural, social y tecnológica a los educandos, logrando que se respeten de la diferencia individual; permitiéndoles al desarrollo de su comunidad, país y el mundo. (Artículo 3. Normativa interna institucional, 2025)

2.3.4 Valores

Felicidad, comprensión, compromiso, confianza, disciplina, diversidad, honestidad, lealtad, libertad, perdón, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia. (Artículo 5. Normativa interna institucional, 2025)

2.3.5 Servicios que brinda la institución

En la Escuela San Juan Chiquito se brinda la totalidad de los servicios en distintas áreas del conocimiento, tales como: ciencias, educación física, español, estudios sociales, inglés,

matemáticas, laboratorio de informática, preescolar (interactivo dos y transición), educación musical, problemas de aprendizaje, religión, problemas emocionales y de conducta. (Reglamento interno institucional, 2025)

2.3.6 Órganos de apoyo

La Escuela San Juan Chiquito cuenta con los siguientes órganos de apoyo:

- Junta de Educación.
- Diferentes comités institucionales.
- Empresas privadas que apoyan a la escuela. (Reglamento interno institucional, 2025)

2.3.7 Ubicación del centro escolar

De acuerdo con el Reglamento Interno de la Escuela San Juan Chiquito (2025) la ubicación del centro educativo es la siguiente:

Dirección Regional: Puntarenas

Circuito Escolar: 07

Dirección: San Juan Chiquito Esparza Puntarenas, distrito de San Juan Grande, frente a Cabinas Valery.

Tipo de escuela: Dirección 2

Teléfono: 2101-2755

Año de fundación: 1992

Año de reapertura: 2013

Correo electrónico: esc.sanjuanchiquito@mep.go.cr

2.3.8 Infraestructura

La infraestructura de la institución actual se encuentra en buenas condiciones, tiene espacio para desarrollar nuevos proyectos y está debidamente escrita en el Ministerio de Educación Pública. (Reglamento interno institucional, 2025)

En la siguiente tabla se describe la infraestructura actual, se cuenta con ocho aulas, zona de parqueo, zona verde y zona de salón:

Tabla 1. *Distribución de la infraestructura de la Escuela San Juan Chiquito*

N° de aula	Ocupación
Primera aula	Administración
Segunda aula	Computación
Tercera aula	Primero y sexto grado
Cuarta aula	Segundo y cuarto grado
Quinta aula	Tercero y quinto grado
Sexta aula	Educación especial
Séptima aula	Materias complementarias
Octava aula	Jardín de niños
Zona de parqueo	Patio frente a la institución
Zona verde	Área de juego, parte trasera de la institución
Zona del salón	Espacio para actividades protocolarias frente a los baños

Fuente: Reglamento interno institucional. (2025).

2.3.9 Escudo

Figura 6. Escudo de la Escuela San Juan Chiquito



Fuente: https://www.facebook.com/profile.php?id=100059912400302&locale=es_ES. (2025).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la sección de una investigación que describe cómo se llevará a cabo el estudio, en la que se explican con detalle los métodos y técnicas que se utilizan para recolectar, analizar e interpretar los datos, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados.

De acuerdo con Rivas (2022): “El marco metodológico es la parte del escrito donde se argumentan los métodos, procedimientos, limitaciones para la recopilación de datos con relación a un tema o problema en específico” (párr. 1).

3.1 Enfoque

Una investigación es un conjunto de procesos sistemáticos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el objetivo de resolver una hipótesis o bien, ampliar su conocimiento al respecto. En este contexto se contemplan tres tipos de enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.

De acuerdo con Hernández y Mendoza citados por Acosta (2023):

Los enfoques son un proceso de aproximación, planteamiento, creación y abordaje del problema científico que sirve de orientación metodológica en la investigación; no simplemente se limita a actos instrumentales y decisiones operativas, ni a teorías o conceptos codificados y matematizados, sino que abarcan las metodologías, los principios y las orientaciones más generales del proceso de investigación. (p.83)

Es decir, enfoques de investigación hacen referencia a las estrategias a nivel general que guían todo el proceso de estudio, el cual inicia con la formulación de la pregunta de investigación, hasta el análisis de los datos recolectados y la interpretación de los resultados. En este sentido, la elección del enfoque que se vaya a utilizar depende de la naturaleza del problema de investigación, los objetivos del estudio y el tipo de conocimiento que se busca generar.

Como ya se mencionó, existen tres tipos de enfoque hacia los cuales se puede orientar una investigación, por lo que su elección no es aleatoria sino que el investigador debe plantearse cuál es la adecuada.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

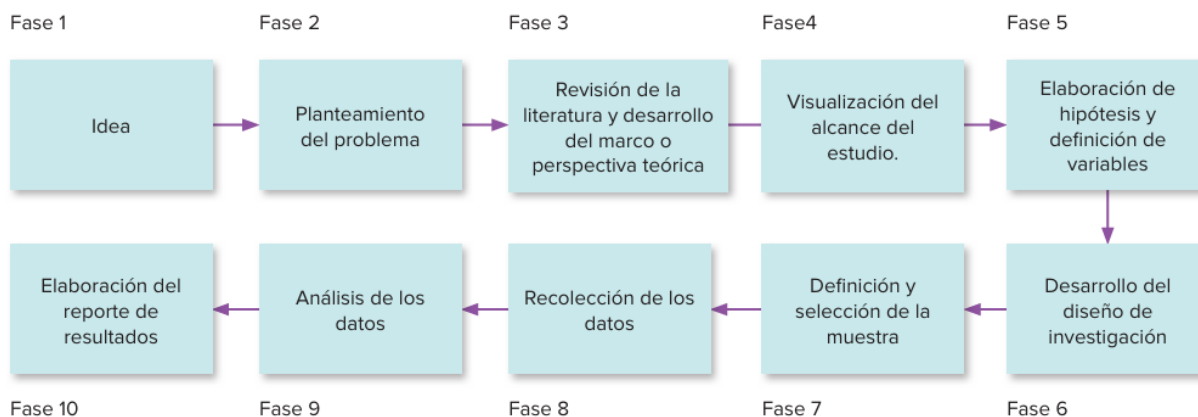
El enfoque cuantitativo tiene su base en la medición numérica y el análisis estadístico con el propósito para probar hipótesis, establecer relaciones entre variables, hacer predicciones y generalizar resultados a poblaciones más grandes, por tanto, se considera un enfoque objetivo, estructurado y deductivo.

Según lo planteado por Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo se define de la siguiente manera:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6)

Como se puede apreciar en la figura 7, se muestra el proceso cuantitativo.

Figura 7. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 6).

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo se caracteriza por una serie de principios metodológicos que guían el proceso investigativo, entre las principales características se encuentran las siguientes:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser influidos por el investigador, el cual debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos (Weil, 2017; Unrau, Grinnell y Williams, 2005).
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un

universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones efectuadas puedan replicarse.

4. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías.
5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. De lo general a lo particular.
7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés, si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis.

(p.7)

Desde este punto de vista, el enfoque cuantitativo es importante porque se centra en la función de verificar y comprobar teorías por medio de instrumentos que miden la confiabilidad y la validación de los datos recolectados, utilizando técnicas de contar, de medir y de razonamiento abstracto.

3.1.2 Enfoque cualitativo

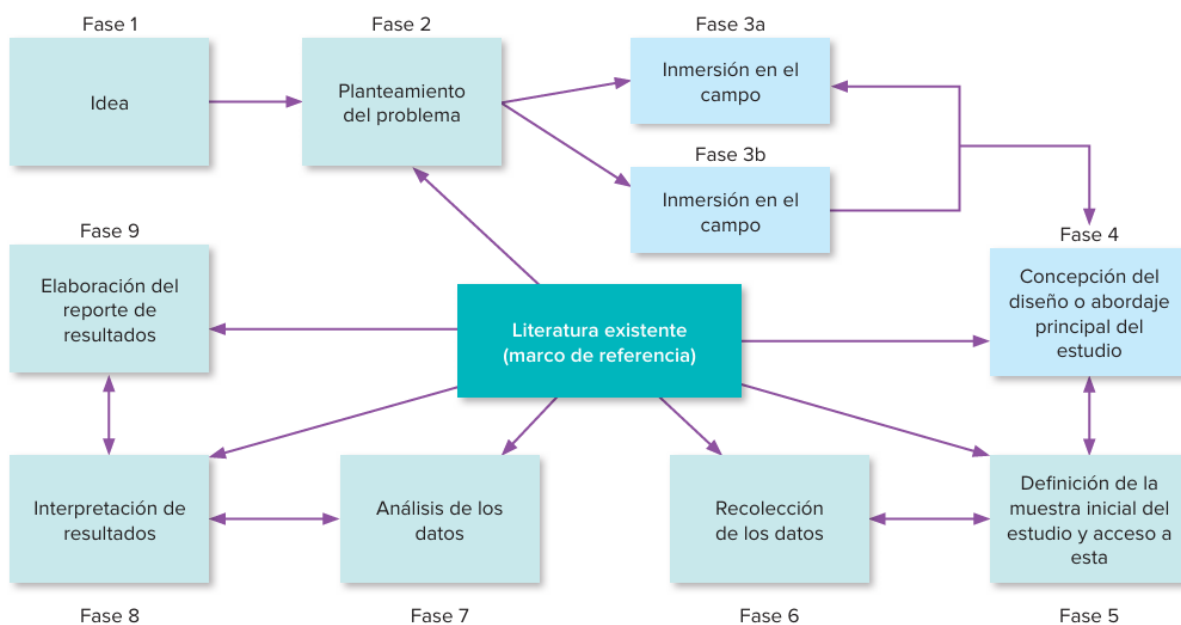
El enfoque cualitativo en investigación se basa en comprender a fondo los fenómenos humanos y sociales desde la perspectiva de quienes los vivencian, este enfoque explora los significados, las experiencias, las percepciones, las motivaciones y las interacciones sociales en su contexto natural.

Para definirlo Hernández y Mendoza (2018) expresa que:

El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (pp. 7-8)

Con respecto al proceso con el que se realiza la investigación cualitativa que es bastante flexible, en la figura 8 se muestra una representación de dicho proceso.

Figura 8. Proceso cualitativo

Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 8)

Según Hernández y Mendoza (2018), entre las esenciales características del enfoque cualitativo se encuentran:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración

consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio cualitativo. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
5. La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudia a los casos (personas y sus expresiones o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Singh, 2015; Corbetta, 2007).
6. La investigación cualitativa resulta interpretativa pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos.
7. En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de los datos.
8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los

participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. También, le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.

9. Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas.
10. Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.
11. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis.
12. Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan

que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (pp. 9-10)

Por tanto, la metodología cualitativa es útil para entender de manera científica las experiencias, el comportamiento y la cultura social, tratando de comprender lo que las personas dicen, dando a esto una respuesta subjetiva y descriptiva a todo aquello que guarda relación con el ser humano.

3.1.3 Enfoque mixto

El enfoque mixto es una metodología que combina de manera sistemática, elementos de los enfoques cuantitativo y cualitativo en una investigación o estudio, con el fin de obtener una comprensión más profunda, completa y holística del problema de investigación, utilizando las ventajas de ambos enfoques y minimizando sus debilidades.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018):

Durante la mayor parte del siglo pasado, algunos investigadores consideraron que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran antagónicos y no se podían mezclar, por lo tanto, el mixto (que implica combinar los dos anteriores) era impensable, inexistente. Otros investigadores no se preocuparon por la “supuesta” incompatibilidad entre los métodos cuantitativo y cualitativo, y concibieron el enfoque mixto, aceptando las tres como rutas posibles en la investigación científica. (p.5)

Es necesario aclarar que se opta por el enfoque mixto cuando ni el método cuantitativo ni el cualitativo son suficientes para abarcar la complejidad de la pregunta de investigación, por lo que representa un avance en la metodología de investigación, al reconocer que la complejidad de la realidad en ocasiones exige mucho más para ser plenamente comprendida.

Una vez definidos los tres tipos de enfoque, se indica que para realizar esta investigación se va aplicar un enfoque cuantitativo, por medio de la recolección de información del personal docente y administrativo de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, cuyo análisis se hace con métodos estadísticos y numéricos.

3.2 Alcances

Dentro de la investigación cuantitativa se contemplan varios tipos de alcances, los cuales son mencionados por Hernández y Mendoza (2018): “Los alcances son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. No representan clases o tipos de investigación, ni son mutuamente excluyentes, sino que constituyen puntos entrelazados de un continuo de causalidad”. (p.106)

Alcance exploratorio

En este contexto, el alcance exploratorio, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) se define como:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106).

Alcance descriptivo

Por otra parte, Hernández y Mendoza (2018) indican con respecto al alcance descriptivo:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p.108)

Alcance correlacional

En cuanto al alcance correlacional, Hernández y Mendoza (2018) definen que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (p.109)

Alcance explicativo

Finalmente, el alcance explicativo es definido por Hernández y Mendoza (2018) de la siguiente manera:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pp.110-112)

Los alcances mencionados son los que determinan el tipo de preguntas de investigación que se pueden responder, el diseño que se utilizará y el tipo de conclusiones que se pueden extraer. Tiene la flexibilidad de que no son mutuamente excluyentes y una misma investigación puede combinar varios alcances a lo largo de su desarrollo.

Para esta investigación se aplican los alcances correlacional y explicativo, dadas las características del tema y los instrumentos que se van a utilizar.

Con el alcance correlacional se pretende establecer la relación entre las variables de la investigación, sin embargo, se debe tomar en cuenta que con este tipo de alcance no se puede afirmar causalidad, es decir, no determina que una variable cause o influya directamente en la otra, pero el propósito se centra en medir el grado en que dos o más variables varían de manera conjunta.

En cuanto al alcance explicativo que se va a utilizar, el objetivo no es solamente ir más allá de la descripción del problema de estudio, sino ofrecer una explicación del por qué ocurre, las condiciones en las que ocurre y como las variables que se han definido influyen en este.

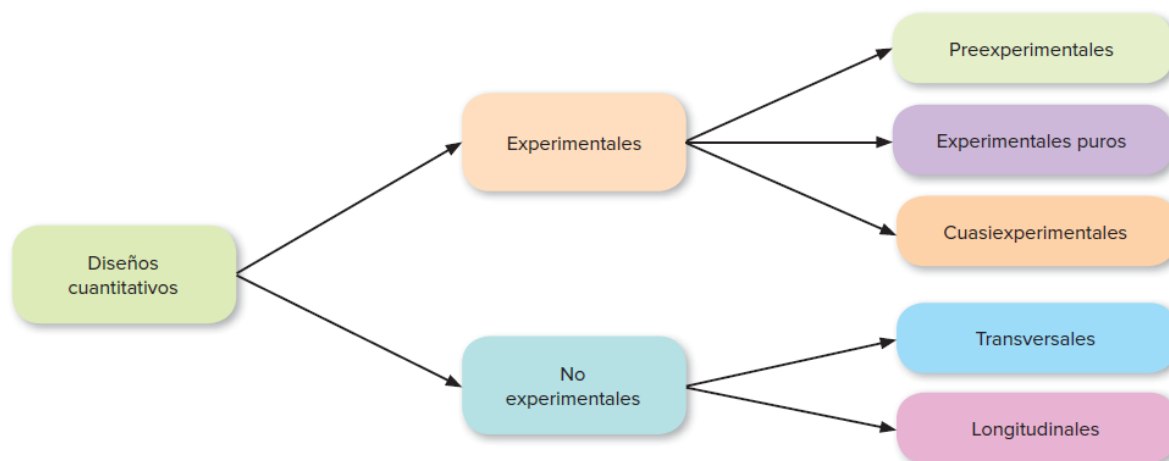
3.3. Diseño

El diseño de investigación es el plan general que se sigue para llevar a cabo un estudio o investigación, es la guía que inicia con la formulación de la pregunta de investigación hasta la recolección y análisis de los datos, y finalmente, las conclusiones, por tanto, es indispensable que esté bien confeccionado para asegurarse de que tenga la validez, la confiabilidad y la capacidad para contestar a la pregunta de investigación de manera efectiva.

En la opinión de Hernández y Mendoza (2018): “El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema”. (p.150).

Al respecto, cuando se realiza una investigación cuantitativa se contemplan dos tipos de diseño de investigación el experimental y el no experimental.

Figura 9. Clasificación de los diseños cuantitativos



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 151)

Diseño experimental

En Este contexto, el diseño de investigación experimental es definido por Ramos (2021):

La investigación experimental se caracteriza por la manipulación intencionada de la variable independiente y el análisis de su impacto sobre una variable dependiente. En cuanto a sus sub-diseños se encuentran los estudios de tipo: (a) pre-experimental, caracterizado por realizar una intervención únicamente en un grupo, (b) cuasi-experimental, en el cual se trabaja con un grupo experimental (o más), un grupo control y se asigna a los participantes a ambos grupos es de forma no probabilística y (c) el tipo experimental, en el cual se cuenta con uno o más grupos de intervención, un grupo control y la asignación de los participantes en los diferentes grupos se lo hace de manera aleatoria probabilística. (párr.1)

Es decir, el investigador manipula una o más variables independientes para observar su efecto en una o más variables dependientes en un entorno controlado, por tanto, este tipo de estilo se caracteriza por la capacidad de establecer relaciones de causa y efecto.

Diseño no experimental

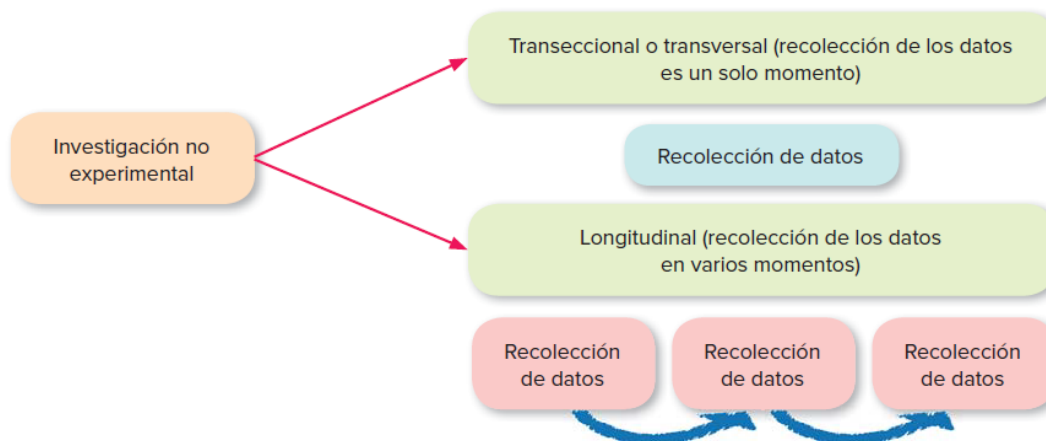
Por otro lado, el diseño de investigación no experimental, la cual es definida por Hernández y Mendoza (2018):

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (p.174)

En el estilo no experimental el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, sin manipular ninguna variable, es decir, no se crean situaciones para medir efectos, sino que se estudia situaciones que ya existen, de manera que el investigador es un observador que no interfiere ni manipula los resultados.

El diseño experimental se clasifica en transeccionales y longitudinales de acuerdo con la dimensión de tiempo o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos.

Figura 10. Clasificación de los diseños cuantitativos



Fuente: Hernández Sampieri y Mendoza Torres. (2018, p. 151).

Transeccional o transversal

De acuerdo con esto, el diseño transeccional o diseño transversal es definidos por Hernández y Mendoza (2018) de la siguiente manera:

Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p.176)

Este tipo de diseño tiene tres diferentes alcances, exploratorio, descriptivo, correlacionales-causales, acerca de los cuales Hernández y Mendoza (2018) opinan al respecto: “Estos diseños pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; y abarcar uno o más grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos”. (p.177)

A continuación, se detallan estos tres alcances:

Transversal exploratorio

El diseño transversal exploratorio según Hernández y Mendoza (2018): “Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico”. (p.177)

Por tanto, un diseño transversal exploratorio es una primera impresión en un entorno no estudiado en el que se recolectan las ideas y las características que se encuentran en ese momento, sirviendo como base para futuras investigaciones más profundas y estructuradas sobre el mismo tema o similares.

Trasversal descriptivo

Por otro lado, el diseño transversal descriptivo, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018): “Pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas u otros seres vivos, casos, objetos, comunidades o indicadores (esto es, en más de un grupo). (p.178)

De acuerdo con esto, este diseño es una herramienta primordial para obtener una imagen clara y precisa de una situación o característica en un momento determinado, no obstante, aunque no es posible establecer relaciones causales, es muy útil para comprender lo que sucede y sirve como base a otras investigaciones.

Trasversal correlacional

También está el diseño transversal correlacional o causal, que es definido por Hernández y Mendoza (2018): “Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)”. (p.178)

Este tipo de alcance se aplica para identificar y cuantificar las relaciones entre variables en un punto específico, siendo fundamental para comprender la complejidad de los fenómenos y para servir como base para investigaciones longitudinales o experimentales.

En esta investigación se utiliza un estilo no experimental transversal o transeccional porque se aplica un instrumento único en un momento específico dado.

3.4 Unidad de análisis u objeto de estudio

La unidad de análisis de una investigación es el elemento con el cual se recolectan los datos, para luego realizar las conclusiones correspondientes, en este sentido, es quién o qué se está estudiando.

De acuerdo con el blog Asesor de Tesis (2023): “La definición de la unidad de análisis es un paso crucial en el diseño de la investigación, ya que determina qué entidades, elementos o casos serán objeto de estudio y análisis en tu investigación”. (párr.1)

Por tanto, la definición de la unidad de análisis es un paso esencial en el diseño de una investigación, porque es la que determina el nivel en el que se recopilará y analizará la información, de ahí la importancia en planificar bien para evitar una elección incorrecta que conlleve a errores posteriores y por ende a resultados sesgados.

Para esta investigación la unidad de análisis es el personal docente, administrativo y la jefatura de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

3.4.1 Población

La población de estudio o también, población objetivo o universo, es el conjunto total de personas, objetos, eventos o entidades que cumplen con ciertas características específicas y sobre los cuales la persona que investiga pretende generalizar los resultados de su estudio.

De acuerdo con Chaudhuri y Lepkowski, citados por Hernández y Mendoza (2018):

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Por ello, es preferible establecer tales características con claridad, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales. (p.198)

En la presente investigación, se selecciona como población total a la totalidad de los colaboradores de la Escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas, tal como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 2: Distribución de la población de estudio

Población	Cantidad
Hombres	7
Mujeres	16
TOTAL	23

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por la Escuela San Juan Chiquito, 2025.

3.4.2 Muestra

La muestra es un segmento que representa a la población de estudio sobre el cual se recolectan los datos, cuando no es posible abarcar a la población completa y se selecciona una parte de ella para llevar a cabo la investigación.

Con respecto a la muestra, Hernández y Mendoza (2018) explican:

Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Por ejemplo, en algunos estudios suele precisarse el perfil de los casos a seleccionar por edad, género, nivel socioeconómico, escolaridad, estado civil, etc. Además, en investigaciones médicas por tipo de enfermedad, estadio de esta y determinadas prescripciones. (p.199)

Con referencia a la investigación cuantitativa, el muestreo tiene dos opciones de acuerdo con los datos que se desean recolectar, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico, los cuales se explican a continuación:

Muestreo probabilístico:

En este tipo de muestreo cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018):

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la

muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (p.200)

Muestreo no probabilístico:

En este tipo de muestreo la selección de los elementos para la muestra no se basa en el azar ni en la probabilidad, sino que la selección de los participantes depende de la decisión del investigador de acuerdo con la disponibilidad de los sujetos de estudio y la ruta de la investigación.

Según Hernández y Mendoza (2018):

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (p.200)

En esta investigación se selecciona el muestreo probabilístico, no obstante, se trabaja con la totalidad de la población, la cual está representada por 23 personas, que son docentes, administrativos y de jefatura, quienes presentaron las siguientes características:

- Género: hombres y mujeres.
- Etnia: costarricenses.
- Edades: entre los 23 a los 62 años.
- Escolaridad: Bachiller en educación media, bachiller universitario, Licenciados, Maestría.
- Más de 6 meses de laborar en el centro educativo.
- Nivel socioeconómico: Alto-medio-bajo.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión en una investigación son las características o condiciones esenciales que los sujetos de estudio o unidades de análisis deben cumplir para ser elegibles para participar en el estudio.

Por otro lado, los criterios de exclusión de una investigación son las características o condiciones que permiten valorar si alguno de los sujetos de estudio no es elegible para el estudio que se realiza, es decir, son los filtros que se aplican después de los criterios de inclusión para depurar aún más la población de estudio, con lo que se asegura que la muestra total sea la más adecuada para responder a la pregunta de investigación de manera válida y confiable.

Para la presente investigación se toman en cuenta los siguientes criterios de inclusión y de exclusión:

Tabla 3: Criterios de inclusión y de exclusión para la selección de la muestra

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personal docente y administrativo de la escuela San Juan Chiquito que tengan al menos 6 meses de laborar de forma continua.	Personal docente y administrativo de la escuela San Juan Chiquito que tengan menos de 6 meses de laborar.

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Consideraciones éticas

Esta investigación se realiza en la Escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, incluyendo el total del personal docente, administrativo y de jefatura, a quienes se les solicitó la colaboración para participar en este estudio, por medio de una encuesta de opinión, la cual se les hizo llegar con un documento de Google Forms a los correos del Ministerio de Educación Pública.

El cuestionario se diseña con el propósito de obtener información relevante acerca de tema y de los objetivos de la investigación, indicando en el encabezado que los datos obtenidos

se manejan con estricta confidencialidad y serán utilizados únicamente para fines académicos de este estudio.

En cuanto al análisis de los datos obtenidos estos se presentan de forma estadística sin mostrar respuestas específicas por participante ni su identidad, garantizando a los sujetos de estudio la confidencialidad absoluta, de manera que las respuestas que brinden incluyan total sinceridad y objetividad, y con esto fomentar el nivel de participación para la obtención de resultados más acertados, para esto la encargada de la investigación adquiere la responsabilidad de resguardar los datos obtenidos de manera anónima.

Con esto se garantiza que la investigación se lleve a cabo de manera segura y no se generen problemas de filtrado de información que pueda afectar a uno o a varios de los sujetos de estudio.

3.5. Instrumentos de recolección de información

En un proceso de investigación, la recolección de datos es un componente fundamental, ya que permite reunir información relevante para analizar variables planteadas. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) afirman:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación.
(p. 226)

Con el fin de obtener los datos necesarios para esta investigación, se aplica un cuestionario a las 23 personas sujeto de estudio seleccionadas. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018):

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros

compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. (p.250)

Es decir, el cuestionario es un instrumento de investigación muy utilizado en estudios cuantitativos porque facilita la recopilación de información de un grupo de personas amplio. Se formulan una serie de preguntas que facilitan la recolección de los datos.

Como todo instrumento de recolección de datos, el cuestionario debe cumplir con los criterios de confiabilidad y validez para garantizar que la información recopilada esté libre de sesgos que puedan distorsionarla y dar resultados erróneos.

Confiabilidad: Según Hernández y Mendoza (2018):

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor tendera a ser la confiabilidad, lo cual resulta lógico. Veámoslo con un ejemplo cotidiano: si deseas probar que tan confiable o constante es la lealtad de un amigo hacia ti, cuantas más pruebas le pongas, su fiabilidad será mayor. (p.240)

Validez: De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018):

En relación con la validez de contenido, lo primero que debes hacer es revisar como han medido la variable otros investigadores; y, con base en dicha revisión, elaborar un universo de ítems o reactivos posibles para medir la variable y sus dimensiones (el universo debe ser lo más exhaustivo posible). (p.240)

En esta investigación para un enfoque cuantitativo se utiliza como instrumento el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, para un total de 1 pregunta semi abiertas y 14 cerradas.

En cuanto a este instrumento, Bourke, et al. (2016) citados por Hernández y Mendoza (2018) explican: “En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los

datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.250)

Con referencia a las preguntas cerradas, Hernández y Mendoza (2018) definen:

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p.251)

Además, Hernández y Mendoza (2018) definen las preguntas abiertas de la siguiente forma: “Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tienes información sobre las posibles respuestas de las personas o la que posees es insuficiente” (p.254).

3.6 Variables o categorías

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018): “las variables de la matriz de datos son columnas que constituyen indicadores o ítems” (p.319).

Una tabla de variables es una herramienta metodológica que se utiliza en el diseño de la investigación, la cual está organizada para especificar en detalle cada una de las variables que se van a estudiar, cómo se van a medir y qué información se espera obtener de ellas.

Tabla 4: Operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
Identificar los estilos de liderazgo que aplica la jefatura al personal docente y administrativo, conociendo cuáles se aplican en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.	Estilos de liderazgo	Características de los estilos de liderazgo aplicados por la jefatura: Transformacional Transaccional Estratégico Facilitador Innovador Resiliente	En la opinión de Gamarra (2025): Los diferentes estilos de liderazgo que hay en las empresas nos permiten adaptar nuestra estrategia o dinámicas a utilizar según el tipo de equipo que tengamos. (párr. 1)	Preguntas de la 3 a la 15 del cuestionario aplicado a personal de la Escuela San Juan Chiquito.
Determinar si los estilos de liderazgo de la jefatura influyen en la construcción de la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.	Cultura organizacional	Influencia de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional.	De acuerdo con Robbins y Judge (2023): La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos sostenido por los miembros y que distingue a una organización de otras. Este sistema incluye valores, creencias y suposiciones que caracterizan a la organización. (p.515)	Preguntas de la 3 a la 15 del cuestionario aplicado a personal de la Escuela San Juan Chiquito.
Diseñar una propuesta de mejora para la aplicación de los estilos de liderazgo y su relación en la construcción de una cultura organizacional en la que se fomente el trabajo colaborativo entre jefatura, docentes y personal administrativo de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.				

Fuente: elaboración propia (2025).

3.7 Estrategia para el análisis de los datos

El análisis de datos en una investigación cuantitativa se basa en la interpretación de información obtenida de manera numérica por medio de gráficos y/o tablas, no obstante es indispensable que el investigador añada sus comentarios con respecto a los resultados objetivos lo cual proporciona el contexto y más profundidad a la investigación.

Inicialmente se aplica un cuestionario piloto para valorar la confiabilidad y la validez del instrumento, lo cual contribuye con la obtención de datos precisos. La detección de errores, ambigüedades o preguntas poco claras.

Una vez obtenidos los datos mediante el cuestionario enviado por Google Forms, estos se organizan y se presentan dentro del capítulo 4, primero el gráfico y la tabla y luego el análisis respectivo.

Este análisis se hace a profundidad ubicando el contexto del centro educativo, explicando los porcentajes y contextualizando los datos, para favorecer el estudio y obtener conclusiones que respondan a la pregunta de investigación.

Se utilizan gráficos con un diseño monocromático para permitir que el lector comprenda mejor la información recolectada y su respectivo análisis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Generalidades

Este capítulo se trata de evidenciar con detalle los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a las 23 personas, docentes, administrativos y de jefatura, de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, con respecto a los estilos de liderazgo ejercidos en el centro educativo.

Se muestra el análisis de los datos recopilados con este instrumento a los sujetos de estudio que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión establecidos, por medio de métodos estadísticos.

La encuesta se realizó por medio de Google Forms, lo que permitió la recolección de datos de manera más rápida y precisa, sin embargo, los gráficos que se presentan a continuación se realizaron de manera manual para dar más precisión y orden para la exposición de los resultados.

Los datos se presentan de acuerdo con el orden de las preguntas realizadas a la directora y a los 22 funcionarios docentes y administrativos a los que se les realizó la encuesta.

En primera instancia se analiza la encuesta aplicada a la directora, iniciando con los datos generales y después la variable y sus indicadores, por medio de tablas que indican los datos recopilados y su respectivo gráfico.

El análisis de la encuesta a los 22 funcionarios se lleva a cabo de manera similar, datos generales, variable con cada indicador, el cuadro con las respuestas obtenidas calculando el porcentaje de acuerdo con la frecuencia.

A cada cuadro y su respectivo cuadro se le realiza un análisis general exponiendo los resultados obtenidos.

4.2. Encuesta aplicada a la directora

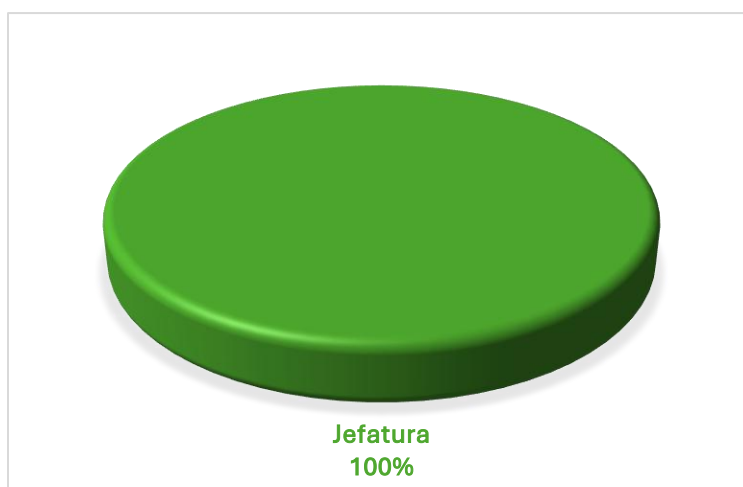
4.2.1 Datos generales

Tabla 5. ¿Cuál es su cargo en la Escuela?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cargo en la Escuela	Jefatura	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 1. ¿Cuál es su cargo en la Escuela?



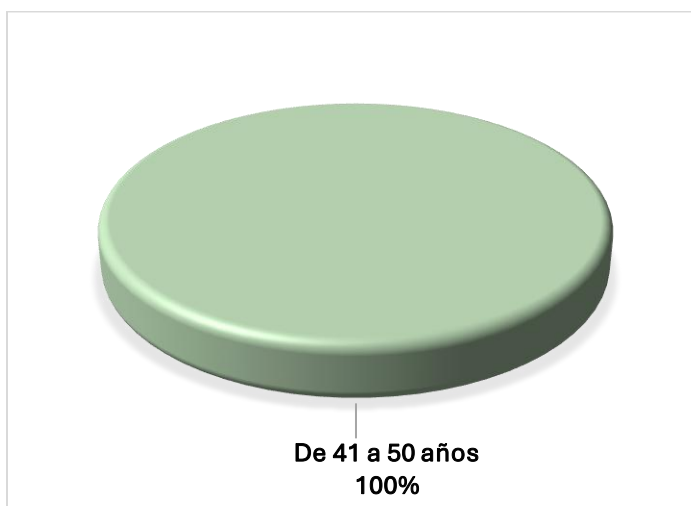
Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

La directora ocupa el 100% del puesto de jefatura.

Tabla 6. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad	De 41 años a 50 años	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 2. *¿En cuál rango de edad se encuentra?*

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Con esta pregunta se recopiló información acerca de la edad promedio de la directora de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, los resultados indican que la totalidad de la persona encuestada se encuentra en el rango de 41 a 50 años, lo que representa el 100%, esto evidencia que la directora del centro educativo pertenece a una etapa de madurez laboral y profesional.

4.2.2 Variable 1. Estilos de liderazgo

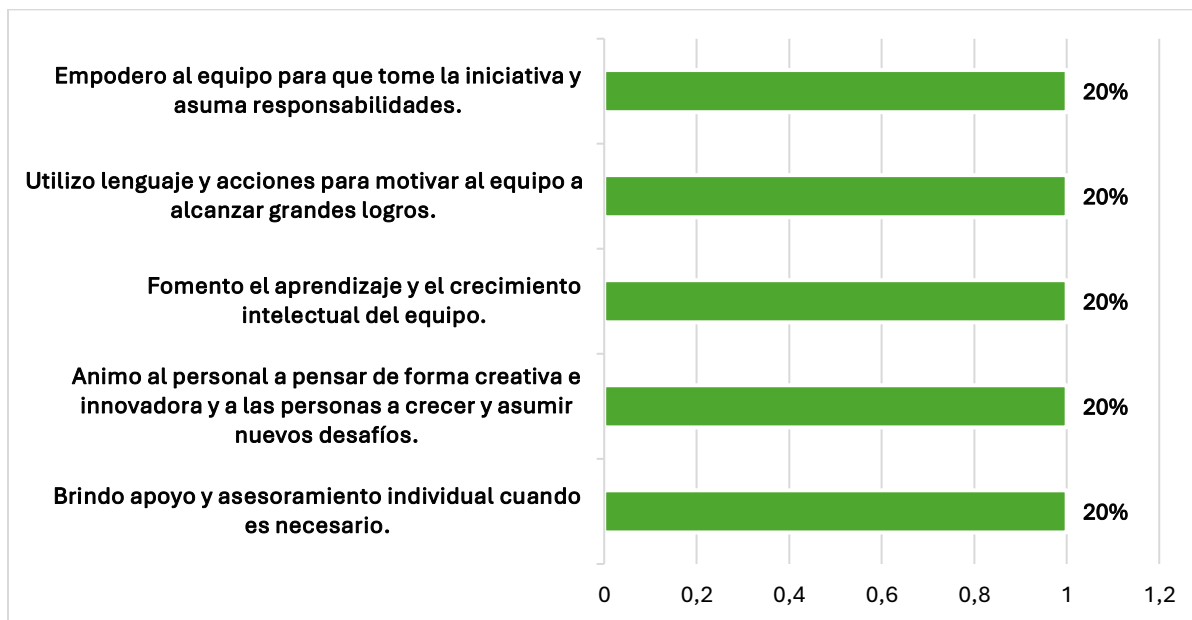
4.2.2.1 Indicador 1: Liderazgo transformacional

Tabla 7. *¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transformacional aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo transformacional que aplica en su rol	Brindo apoyo y asesoramiento individual cuando es necesario.	1	20%
	Animo al personal a pensar de forma creativa e innovadora y a crecer y asumir nuevos desafíos.	1	20%
	Fomento el aprendizaje y el crecimiento intelectual del equipo.	1	20%
	Utilizo lenguaje y acciones para motivar al equipo a alcanzar grandes logros.	1	20%
	Empodero al equipo para que tome la iniciativa y asuma responsabilidades.	1	20%
Total		5	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 3. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transformacional aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

De acuerdo con los datos obtenidos en esta pregunta sobre la aplicación de algunas características del liderazgo transformacional que aplica la jefatura, cada una de las 5 opciones seleccionadas un 20% indica que brinda apoyo y asesoramiento individual cuando es necesario, 20% anima al personal a pensar de forma creativa e innovadora y a las personas a crecer y asumir nuevos desafíos, 20% fomenta el aprendizaje y el crecimiento intelectual del equipo, 20% utiliza lenguaje y acciones para motivar al equipo a alcanzar grandes logros, 20% empodera al equipo para que tome la iniciativa y asuma responsabilidades. Estos resultados reflejan un estilo de liderazgo centrado en el desarrollo integral del equipo de trabajo.

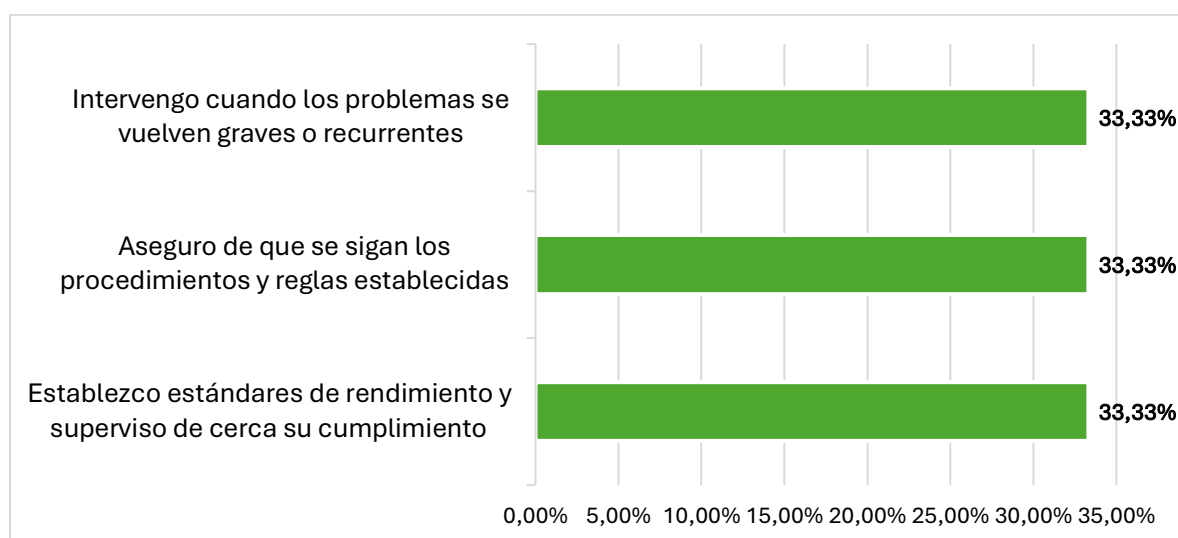
4.2.2.2 Indicador 2: Liderazgo transaccional

Tabla 8. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transaccional aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo transaccional	Intervengo cuando los problemas se vuelven graves o recurrentes	1	33,33%
	Aseguro de que se sigan los procedimientos y reglas establecidas	1	33,33%
	Establezco estándares de rendimiento y superviso de cerca su cumplimiento.	1	33,33%
Total		3	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 4. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transaccional aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

De acuerdo con lo encuestado, se muestra que la jefatura aplica por igual unas de las tres características de liderazgo transaccional, 33,33% interviene cuando los problemas se vuelven graves o recurrentes, 33,33% asegura de que se sigan los procedimientos y reglas establecidas, 33,33% establece estándares de rendimiento y supervisa de cerca su cumplimiento.

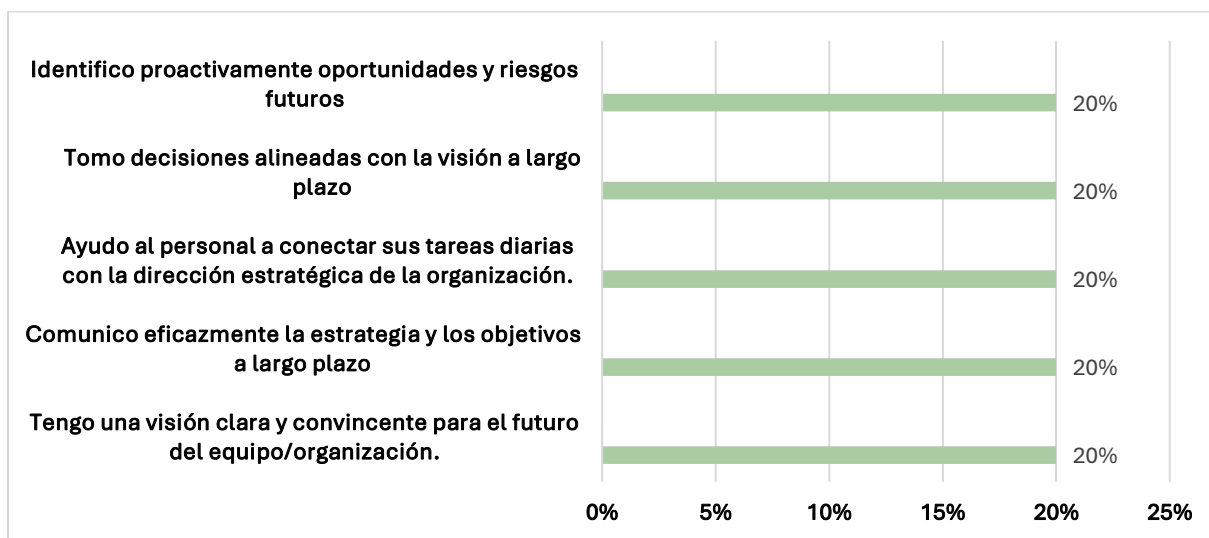
4.2.2.3 Indicador 3: Liderazgo estratégico

Tabla 9. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo estratégico aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo estratégico	Identifico proactivamente oportunidades y riesgos futuros.	1	20%
	Tomo decisiones alineadas con la visión a largo plazo.	1	20%
	Ayudo al personal a conectar sus tareas diarias con la dirección estratégica de la organización.	1	20%
	Comunico eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo.	1	20%
	Tengo una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización.	1	20%
Total		5	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 5. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo estratégico aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

De acuerdo con los datos que se muestran la jefatura aplica cinco características de liderazgo estratégico, un 20% identifica proactivamente oportunidades y riesgos futuros, 20% toma decisiones alineadas con la visión a largo plazo, 20% ayuda al personal a conectar sus tareas diarias con la dirección estratégica de la organización, 20% comunica eficazmente la

estrategia y los objetivos a largo plazo, 20% tiene una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización.

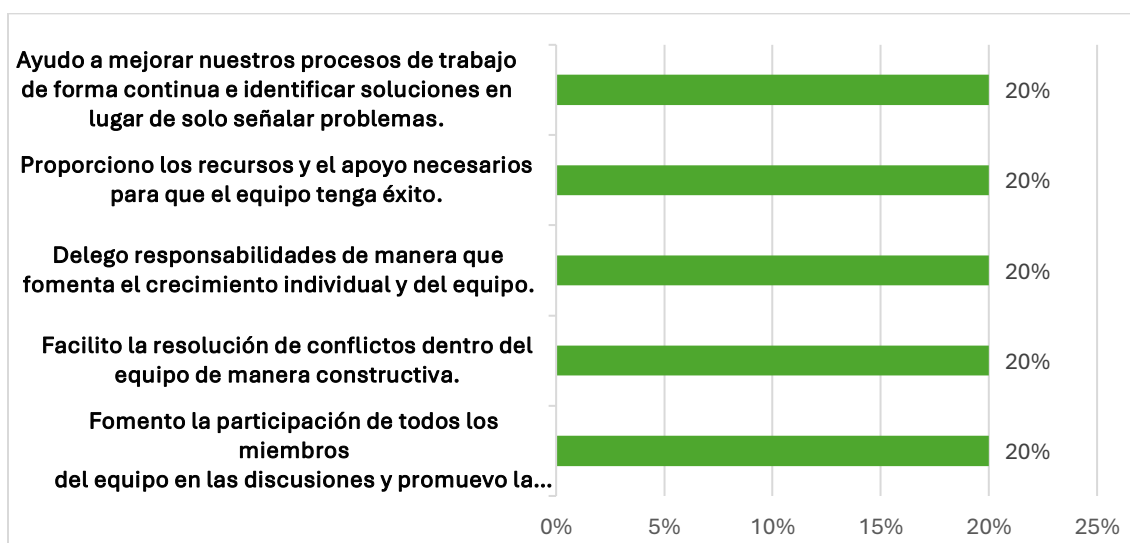
4.2.2.4 Indicador 4: Liderazgo facilitador

Tabla 10. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo facilitador aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo facilitador	Fomento la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones y promuevo la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas.	1	20%
	Facilito la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva.	1	20%
	Delego responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo.	1	20%
	Proporciono los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito.	1	20%
	Ayudo a mejorar nuestros procesos de trabajo de forma continua e identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas.	1	20%
Total		5	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 6. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo facilitador aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Con base en las respuestas obtenidas por la directora, algunas de las características aplicadas del liderazgo facilitador en su rol como jefatura son las siguientes, un 20% fomenta la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones y promueve la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas, 20% facilita la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva, 20% delega responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo, 20% proporciona los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito, 20% ayuda a mejorar los procesos de trabajo de forma continua e identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas; esto indica que existe un buen liderazgo facilitador por parte de la directora de la escuela.

4.2.2.5 Indicador 5: Liderazgo innovador

Tabla 11. *¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo innovador aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo innovador	Creo un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso e inspiro a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente.	1	20%
	Promuevo la "lluvia de ideas" y la colaboración para generar soluciones creativas.	1	20%
	Tengo una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución.	1	20%
	Proporciono al personal la autonomía necesaria para explorar y desarrollar nuevas soluciones.	1	20%
	Promuevo la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación.	1	20%
Total		5	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 7. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo innovador aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Se evidenció que el 20% crea un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso e inspira a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente, un 20% promueve la "lluvia de ideas" y la colaboración para generar soluciones creativas, 20% tiene una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución, otro 20% proporciona al personal la autonomía necesaria para explotar y desarrollar nuevas soluciones, 20% promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación; estas son algunas de las características del liderazgo innovador que aplica la jefatura en su rol en las que se respondió de manera positiva.

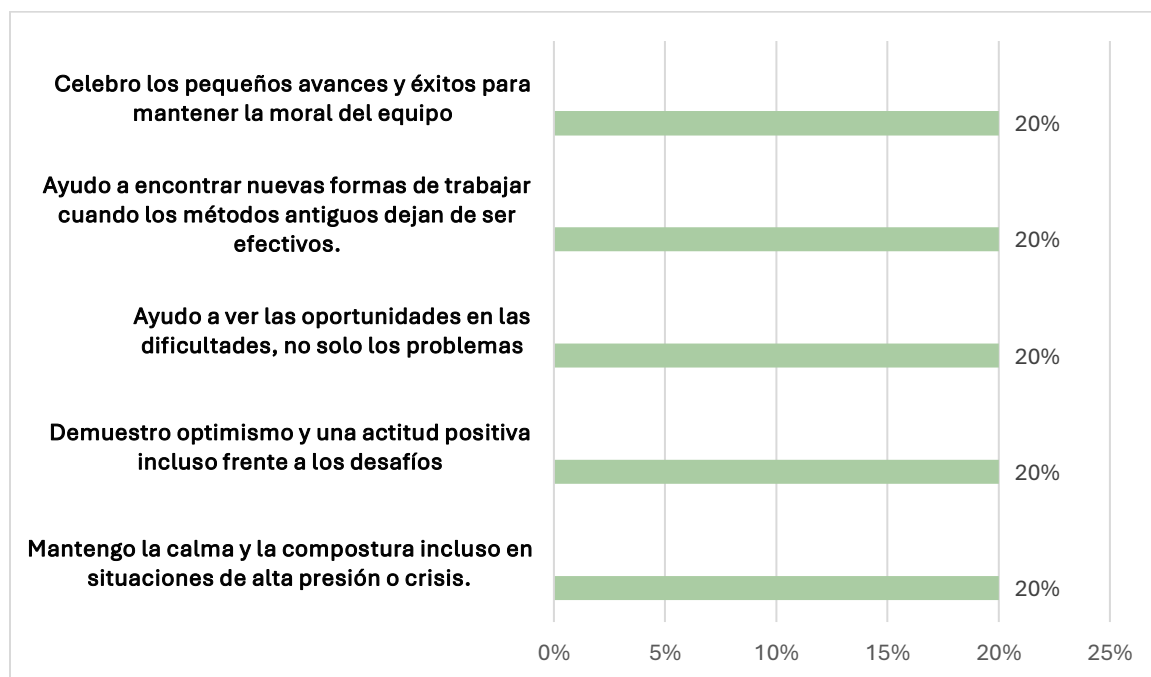
4.2.2.6 Indicador 6: Liderazgo resiliente

Tabla 12. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo resiliente aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo resiliente	Celebro los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo.	1	20%
	Ayudo a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser efectivos.	1	20%
	Ayudo a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas.	1	20%
	Demuestro optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos.	1	20%
	Mantengo la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis.	1	20%
Total		5	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 8. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo resiliente aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Según los resultados de la encuesta, revela que la jefatura aplica en su rol algunas de las siguientes características del liderazgo resiliente, con un 20% celebra los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo, otro 20% ayuda a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser efectivos, 20% ayuda a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas; además, un 20% demuestra optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos, por último, un 20% mantiene la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis.

4.2.3 Variable 2. Cultura organizacional

4.2.3.1 Indicador 1: Construcción de la cultura organizacional

Tabla 13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que aplica como jefatura para la construcción de la cultura organizacional? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Construcción de la cultura organizacional	Utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados, define y comunica los valores organizacionales de forma clara.	1	20%
	Crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito, fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo.	1	20%
	Realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad.	1	20%
	Promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje.	1	20%
	Diseña o implementa políticas y prácticas coherentes con los valores de la escuela.	1	20%
Total		5	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que aplica como jefatura para la construcción de la cultura organizacional? Puede escoger más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

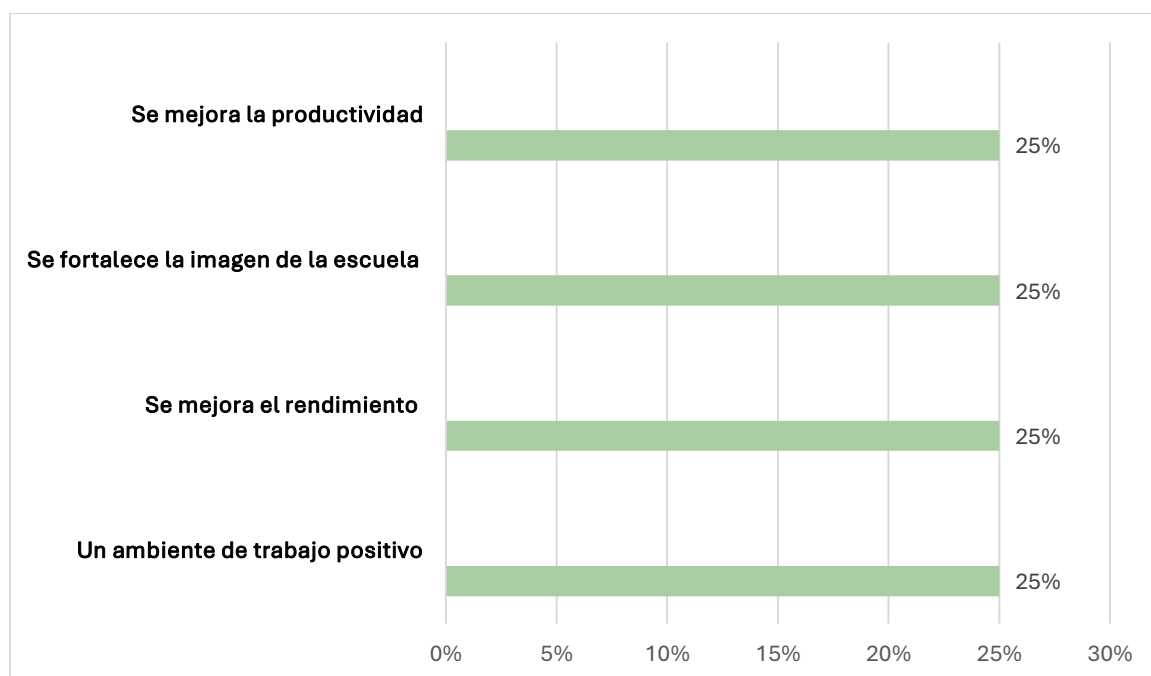
De acuerdo con lo encuestado, se muestran algunos de los aspectos que la jefatura aplica para la construcción de la cultura organizacional, con un 20% utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados, define y comunica los valores organizacionales de forma clara, 20% crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito, fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo, otro 20% realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad, 20% promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje; por último, un 20% diseña o implementa políticas y prácticas coherentes con los valores de la escuela. Esto indica que no hay una única acción que defina la cultura, sino que es el resultado de un conjunto de prácticas consistentes.

Tabla 14. Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea lo siguiente: Puede marcar más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Resultados de la construcción de la cultura organizacional	Se mejora la productividad	1	25%
	Se fortalece la imagen de la escuela	1	25%
	Se mejora el rendimiento	1	25%
	Un ambiente de trabajo positivo	1	25%
Total		4	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 10. Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea lo siguiente: Puede marcar más de una opción.



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

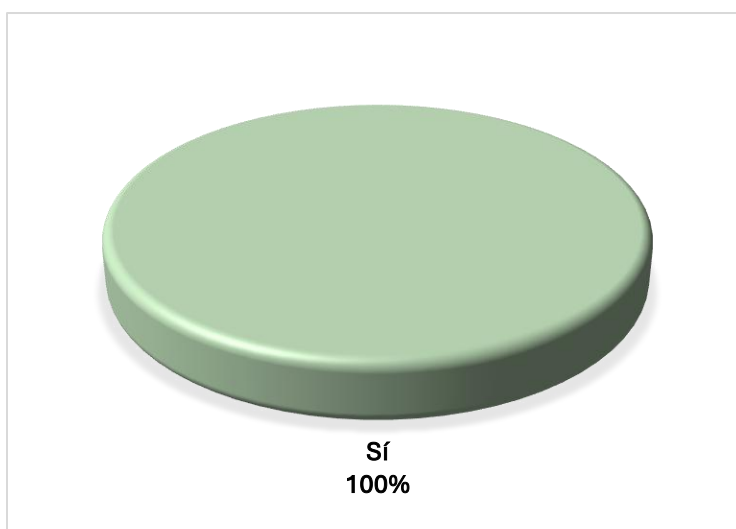
Los resultados de la construcción de la cultura organizacional, ante las opciones ofrecidas la jefatura reconoce de manera equilibrada con un 25% se mejora la productividad, otro 25% se fortalece la imagen de la escuela, seguido por un 25% se mejora el rendimiento, 25% un ambiente de trabajo positivo. Según lo encuestado refleja que una cultura organizacional sólida y bien definida fomenta un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten valorados y comprometidos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y un mejor desempeño.

Tabla 15. *¿Ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?* (Ej. Escuchar, pedir ideas, incluir en decisiones, reconocer aportes en la forma de trabajar dentro de la institución)

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El personal contribuye en la construcción de la cultura organizacional	Sí	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 11. *¿Ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?* (Ej. Escuchar, pedir ideas, incluir en decisiones, reconocer aportes en la forma de trabajar dentro de la institución)



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

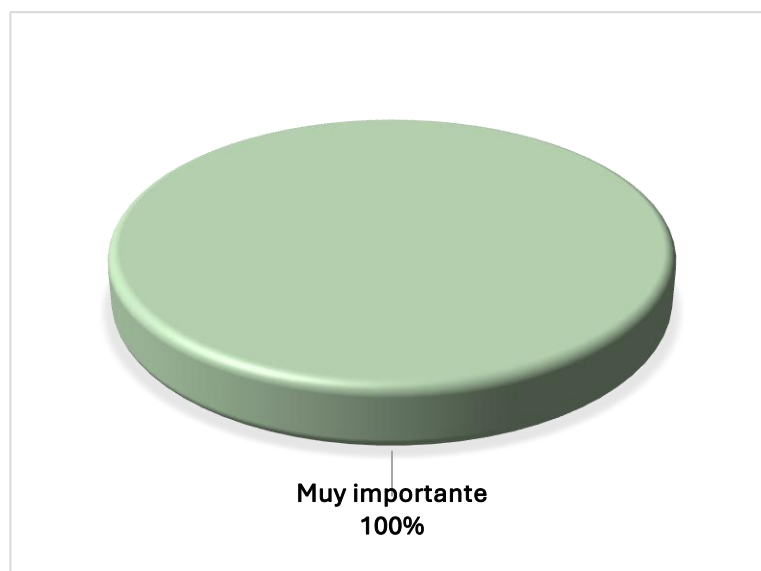
Se evidencia que en un 100% la directora ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional, ya que la participación del personal es un pilar fundamental para el desarrollo de un liderazgo efectivo y la creación de una cultura organizacional positiva.

Tabla 17. ¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan relevante considera usted como jefatura incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Relevancia de incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional.	5	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 12. ¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan relevante considera usted como jefatura incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional?



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

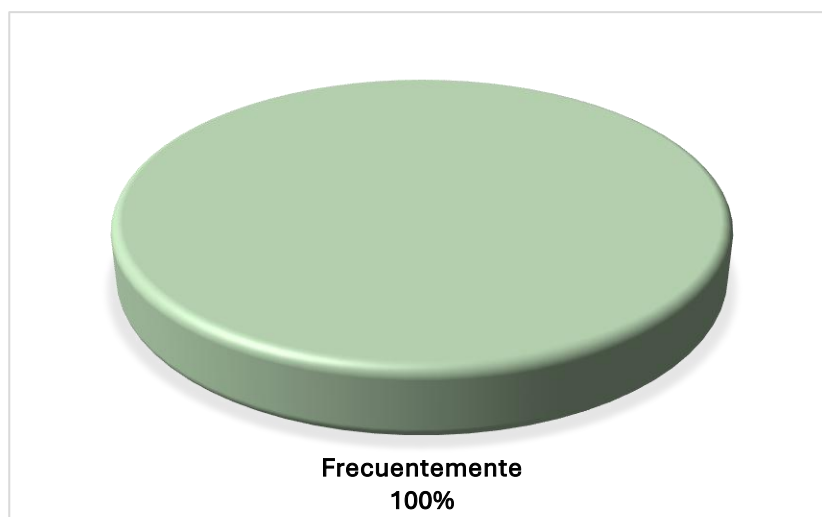
Como se puede observar, el 100% de los resultados reflejan que la jefatura considera de máxima importancia incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional, la calificación obtenida en el nivel más alto de la escala que es 5 se evidencia siendo muy importante la participación del personal.

Tabla 18. ¿Con qué frecuencia comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Frecuencia con que comunica y refuerza valores organizacionales al equipo de trabajo.	Frecuentemente	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 13. ¿Con qué frecuencia comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Los resultados muestran un 100% en que la jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales frecuentemente a su equipo de trabajo.

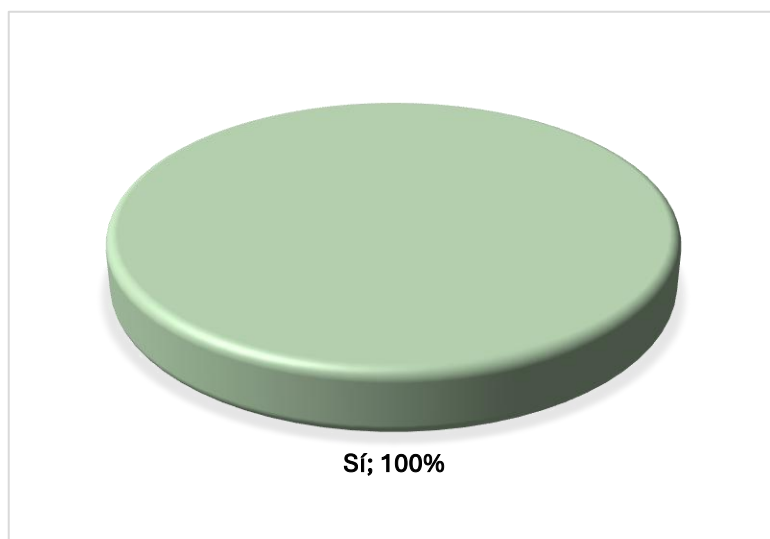
Además, comunicar y reforzar los valores organizacionales no es una tarea secundaria para una jefatura, sino el eje central de un liderazgo efectivo y la base en la construcción de una cultura de trabajo sólida.

Tabla 19. ¿Promueve espacios de participación donde el personal puede expresar ideas y opiniones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Promoción de espacios de participación con el personal	Sí	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 14. ¿Promueve espacios de participación donde el personal puede expresar ideas y opiniones?



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

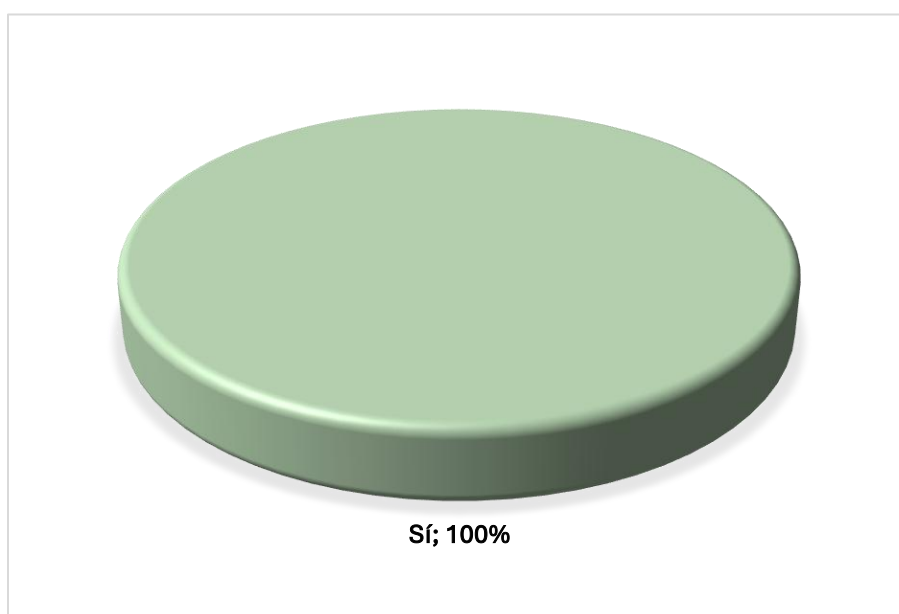
El 100% de la respuesta indica que sí se promueven espacios de participación en los que el personal puede expresar sus ideas y opiniones, además, de acuerdo con la información hay disposición y apertura para que el personal participe activamente y aporte sus puntos de vista en los procesos de la institución.

Tabla 20. ¿Considera que su estilo de liderazgo tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estilo de liderazgo y construcción de la cultura organizacional.	Si ¿De qué forma o cómo?	1	100%
Total		1	100%

Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 15. ¿Considera que su estilo de liderazgo tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?



Fuente: encuesta aplicada a la directora del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

La directora opinó que, en un 100% su estilo de liderazgo si tiene relación con la construcción de la cultura organizacional, además, proporcionó la siguiente apreciación:

- Considero que sí, ya que, al trabajar en equipo, se refuerzan valores y mejora la productividad en el ambiente laboral.

4.3. Encuesta aplicada al personal docente y administrativo

La encuesta se aplicó a 22 funcionarios que integran el personal docente y administrativo de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

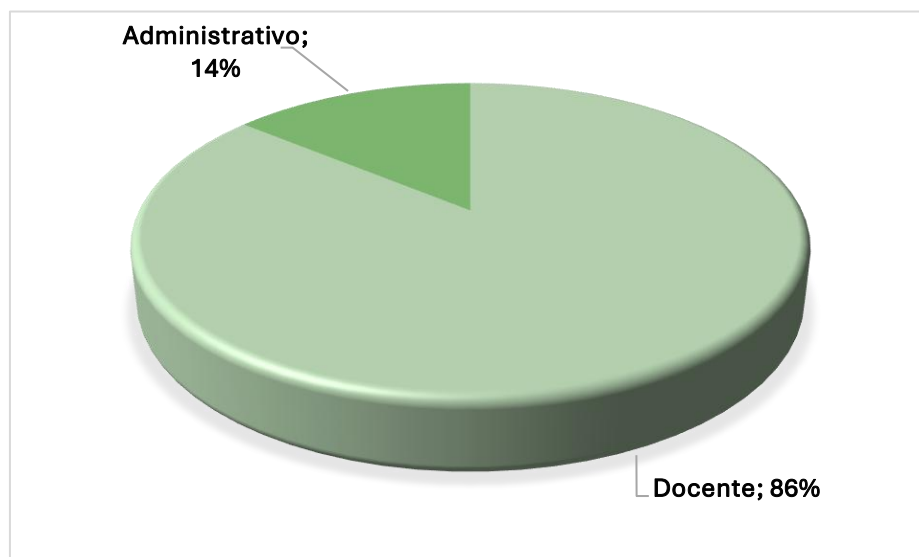
4.3.1 Datos generales

Tabla 21. ¿En cuál área trabaja?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Área que trabaja	Docente	19	86%
	Administrativo	3	14%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 16. ¿En cuál área trabaja?



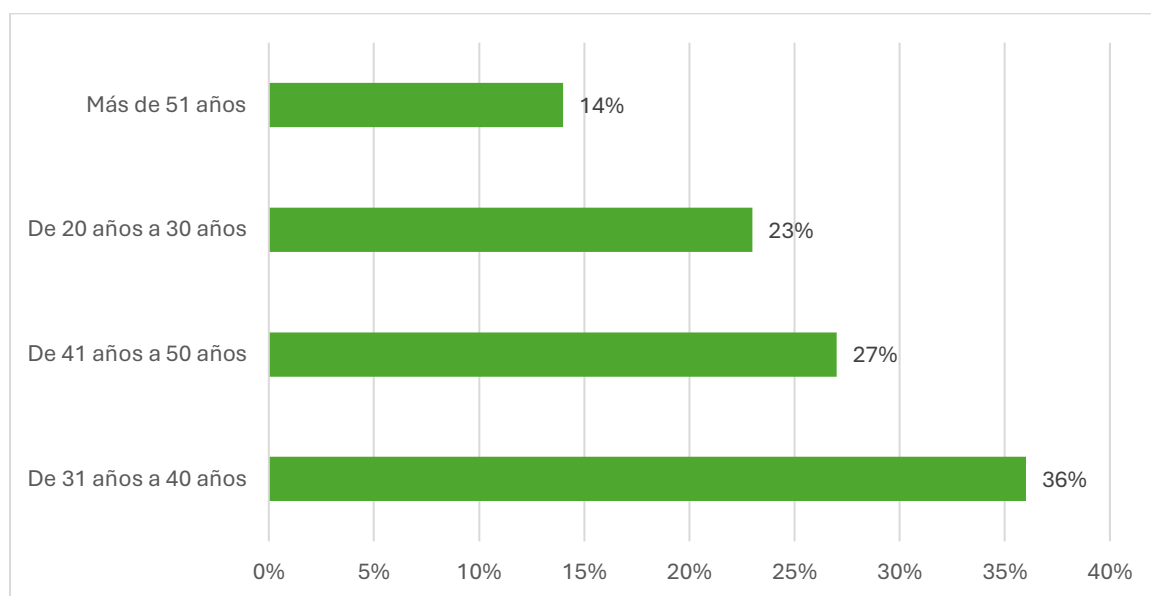
Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Con base en la información recolectada, el 86% son docentes y el otro 14% son del área administrativa. Por lo tanto, se identificó un alto porcentaje en el personal docente de la escuela, siendo este más predominante que en el área administrativa.

Tabla 22. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad	De 31 años a 40 años	8	36%
	De 41 años a 50 años	6	27%
	De 20 años a 30 años	5	23%
	Más de 51 años	3	14%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 17. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

El rango de edad del personal docente y administrativo muestra que la mayoría del personal se encuentra en un rango de edad intermedio y avanzado:

Con un 36% de 31 años a 40 años es la mayor concentración de personal, seguidamente un 27% de 41 años a 50 años, otro 23% de 20 años a 30 años el grupo más joven; por último, un 14% más de 51 años el grupo con mayor edad.

4.3.2 Variable 1. Estilos de liderazgo

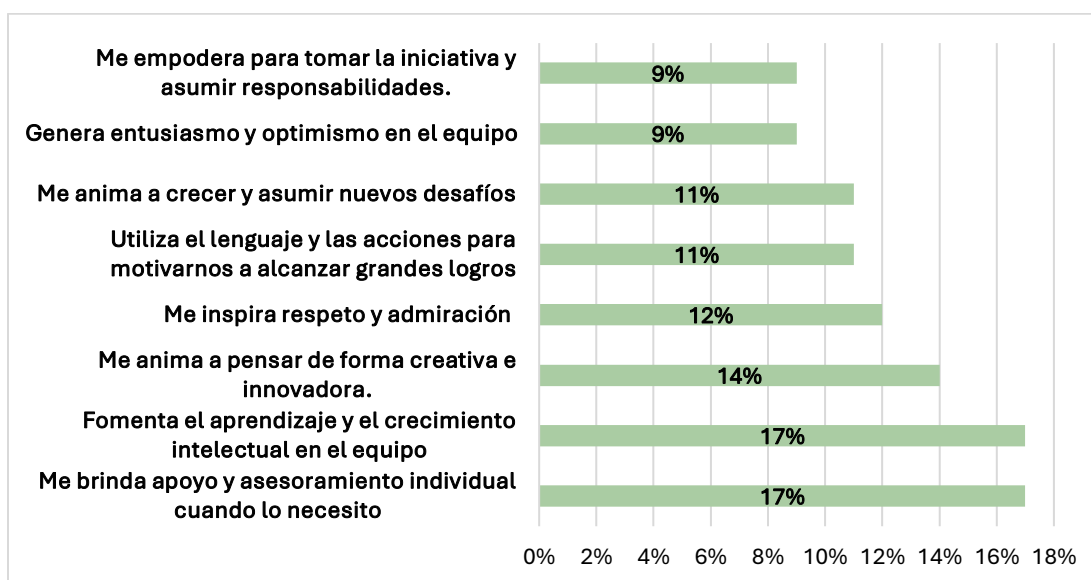
4.3.2.1 Indicador 1: Liderazgo transformacional

Tabla 23. ¿Cuáles características del liderazgo transformacional considera usted que aplica su jefatura? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo transformacional	Me brinda apoyo y asesoramiento individual cuando lo necesito.	16	17%
	Fomenta el aprendizaje y el crecimiento intelectual del equipo.	16	17%
	Me anima a pensar de forma creativa e innovadora.	12	14%
	Me inspira respeto y admiración.	11	12%
	Utiliza el lenguaje y las acciones para motivarnos a alcanzar grandes logros.	10	11%
	Me anima a crecer y asumir nuevos desafíos.	10	11%
	Genera entusiasmo y optimismo en el equipo.	9	9%
	Me empodera para tomar iniciativa y asumir responsabilidades	9	9%
Total		93	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 18. ¿Cuáles características del liderazgo transformacional considera usted que aplica su jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

El liderazgo transformacional se enfoca en inspirar a los miembros del equipo, fomentar su desarrollo y motivarlos para alcanzar un desempeño superior, con base en esto, se pueden identificar varias características que la jefatura aplica en este tipo de liderazgo.

Un 17% indica que brinda apoyo y asesoramiento individual cuando lo necesiten, de igual forma el 17% considera que el líder fomenta el aprendizaje y el crecimiento intelectual en el equipo, 14% anima a pensar de forma creativa e innovadora y el 12% inspira respeto y admiración. Además, un 11% utiliza el lenguaje y las acciones para motivarnos a alcanzar grandes logros, otro 11% anima a crecer y asumir nuevos desafíos, un 9% genera entusiasmo y optimismo en el equipo y también un 9% indica que empodera para tomar la iniciativa y asumir responsabilidades.

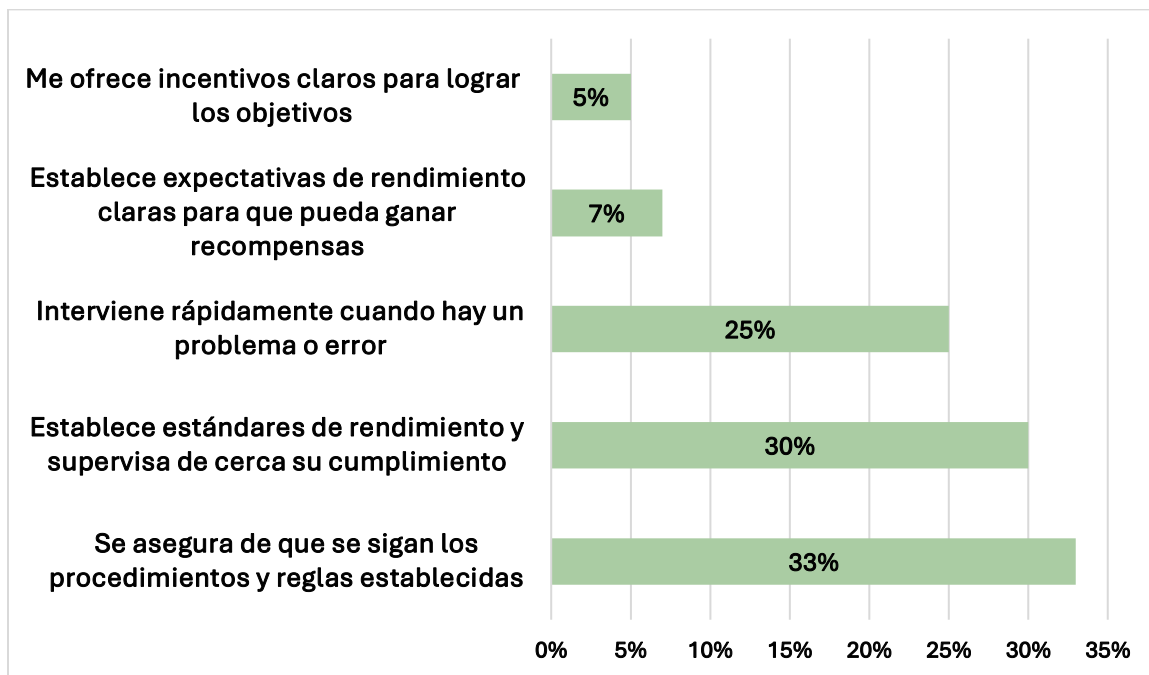
4.3.2.2 Indicador 2: Liderazgo transaccional

Tabla 24. *¿Cuáles características del liderazgo transaccional considera usted que están presentes en su jefatura?* Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo transaccional	Se asegura de que se sigan los procedimientos y reglas establecidas.	20	33%
	Establece estándares de rendimiento y supervisa de cerca su cumplimiento.	18	30%
	Interviene rápidamente cuando hay un problema o un error.	15	25%
	Establece expectativas de rendimiento claras para que pueda ganar recompensas	4	7%
	Me ofrece incentivos claros para lograr los objetivos	3	5%
Total		60	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 19. ¿Cuáles características del liderazgo transaccional considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

A continuación, se evidencia algunas de las características del liderazgo transaccional que consideraron los encuestados que están presentes en la jefatura, el 33% indica que se asegura de que se sigan los procedimientos y reglas establecidas. El 30% se establecen estándares de rendimiento y supervisión de cerca su cumplimiento. Otra característica que eligen el 25% interviene rápidamente cuando hay un problema o un error, además, 7%% indica que se establecen expectativas de rendimiento claras para que puedan ganar recompensas y el 5% ofrece incentivos claros para lograr los objetivos.

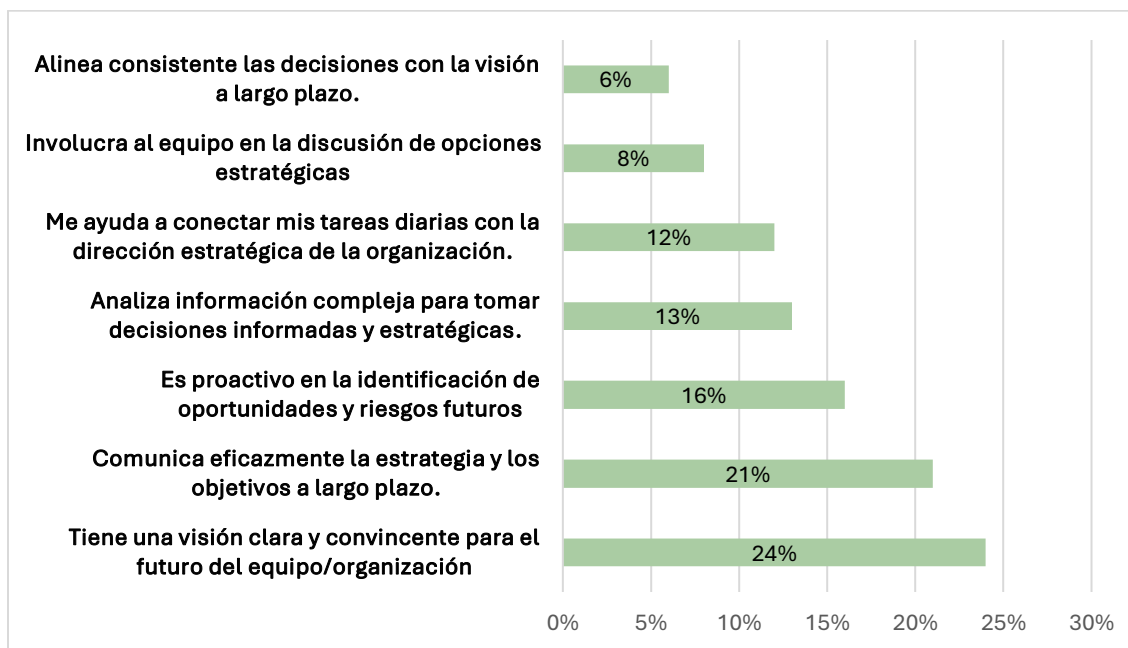
4.3.2.3 Indicador 3: Liderazgo estratégico

Tabla 25. ¿Cuáles características del liderazgo estratégico considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo estratégico	Tiene una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización	18	24%
	Comunica eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo	16	21%
	Es proactivo en la identificación de oportunidades y riesgos futuros	12	16%
	Analiza información compleja para tomar decisiones informadas y estratégicas	10	13%
	Me ayuda a conectar mis tareas diarias con la dirección estratégica de la organización.	9	12%
	Involucra al equipo en la discusión de opciones estratégicas.	6	8%
	Alinea consistente las decisiones con la visión a largo plazo	4	6%
Total		75	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 20. ¿Cuáles características del liderazgo estratégico considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Se evidencia, algunas de las características del liderazgo estratégico presentes en la jefatura, este tipo de liderazgo se enfoca en la visión, la planificación a largo plazo y la alineación de las actividades diarias con los objetivos de la organización.

Un 24% tiene una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización, otro 21% indica que comunica eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo. El 16% percibe que es proactivo en la identificación de oportunidades y riesgos futuros. Además, un 13% analiza información compleja para tomar decisiones informadas y estratégicas, mientras que el 12% ayuda a conectar las tareas diarias con la dirección estratégica de la organización. Por otro lado, un 8% considera que se involucra al equipo en la discusión de opciones estratégicas y el 6% de los encuestados indica que alinea consistentemente las decisiones con la visión a largo plazo.

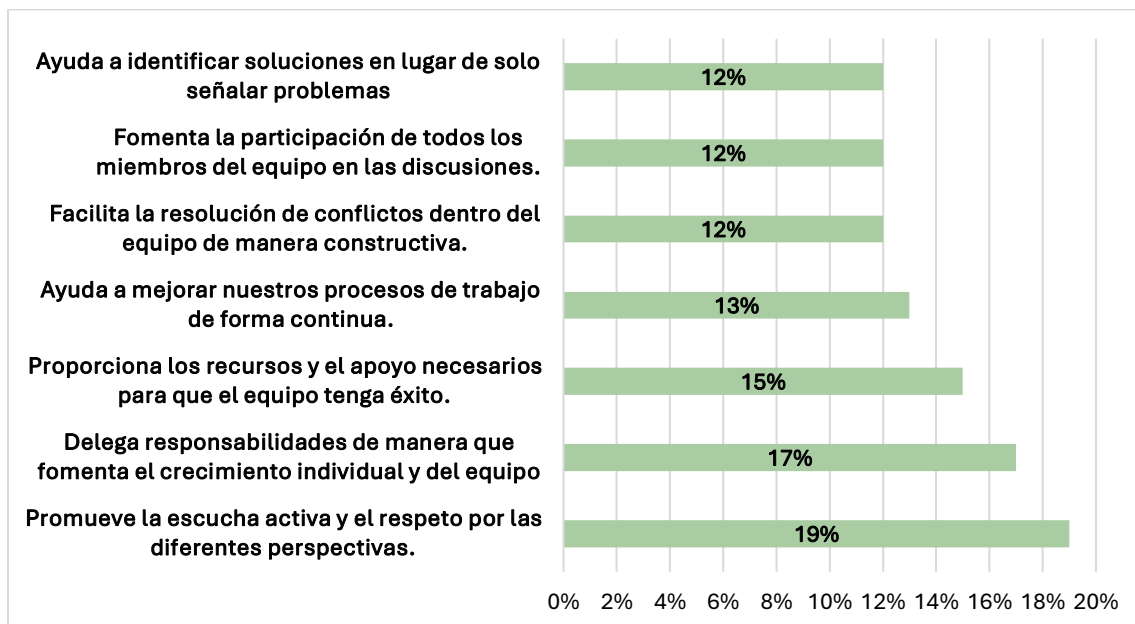
4.3.2.4 Indicador 4: Liderazgo facilitador

Tabla 26. *¿Cuáles características del liderazgo facilitador considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo facilitador	Promueve la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas.	17	19%
	Delega responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo.	16	17%
	Proporciona los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito.	14	15%
	Ayuda a mejorar nuestros procesos de trabajo de forma continua.	12	13%
	Facilita la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva.	11	12%
	Fomenta la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones.	11	12%
	Ayuda a identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas.	11	12%
Total		92	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 21. ¿Cuáles características del liderazgo facilitador considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

En cuanto al liderazgo facilitador algunas de las características presentes en la jefatura según los encuestados son las siguientes, un 19% promueve la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas, seguidamente un 17% delega responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo, otro 15% proporciona los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito, un 13% ayuda a mejorar los procesos de trabajo de forma continua; además, 12% indico que facilita la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva, al igual que el 12% fomenta la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones, finalmente un 12% ayuda a identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas. Es un estilo centrado en empoderar al equipo y eliminar obstáculos para que puedan alcanzar sus metas.

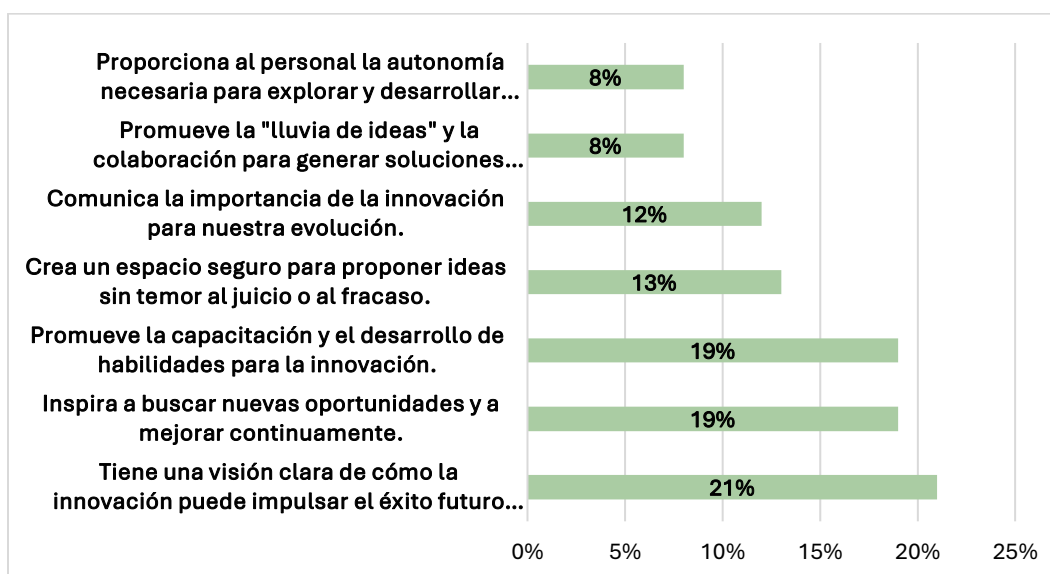
4.3.2.5 Indicador 5: Liderazgo innovador

Tabla 27. ¿Cuáles características del liderazgo innovador considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo innovador	Tiene una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución.	16	21%
	Inspira a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente.	15	19%
	Promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación.	15	19%
	Crea un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso.	10	13%
	Comunica la importancia de la innovación para nuestra evolución.	9	12%
	Promueve la "lluvia de ideas" y la colaboración para generar soluciones creativas.	6	8%
	Proporciona al personal la autonomía necesaria para explorar y desarrollar nuevas soluciones.	6	8%
Total		77	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 22. ¿Cuáles características del liderazgo innovador considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

En cuanto al estilo de liderazgo innovador la jefatura muestra una presencia significativa de algunas características, según lo encuestado son las siguientes, el 21% tiene una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución, otro 19% inspira a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente, igualmente un 19% promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación; además, un 13% indico que crea un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso, 12% comunica la importancia de la innovación para nuestra evolución, un 8% señaló que promueve la "lluvia de ideas" y la colaboración para generar soluciones creativas; por último, el 8% proporciona al personal la autonomía necesaria para explorar y desarrollar nuevas soluciones. Este estilo se centra en la visión a largo plazo y en la capacidad de fomentar un entorno que promueva el cambio y la creatividad.

4.3.2.6 Indicador 6: Liderazgo resiliente

Tabla 28. *¿Cuáles características del liderazgo resiliente considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Características del liderazgo resiliente	Demuestra optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos.	19	22%
	Mantiene la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis.	18	20%
	Demuestra apertura a nuevas ideas y soluciones en momentos de incertidumbre.	11	13%
	Fomenta la comunicación abierta y honesta sobre los desafíos que enfrentamos.	10	12%
	Ayuda a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas.	9	11%
	Ayuda a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser efectivos.	9	11%
	Celebra los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo.	9	11%
Total		85	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 23. ¿Cuáles características del liderazgo resiliente considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Conforme a lo encuestado la jefatura muestra una alta presencia de algunas características de liderazgo resiliente, porque se enfoca en guiar al equipo a través de la adversidad, manteniendo la calma y el optimismo.

El 22% indicó que demuestra optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos, otro 20% mantiene la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis, 13% demuestra apertura a nuevas ideas y soluciones en momentos de incertidumbre, de igual forma, el 12% fomenta la comunicación abierta y honesta sobre los desafíos que enfrentan, seguidamente un 11% ayuda a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas, también un 11% señaló que ayuda a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser efectivos, finalmente un 11% indicó que celebra los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo.

4.3.3 Variable 2: Cultura organizacional

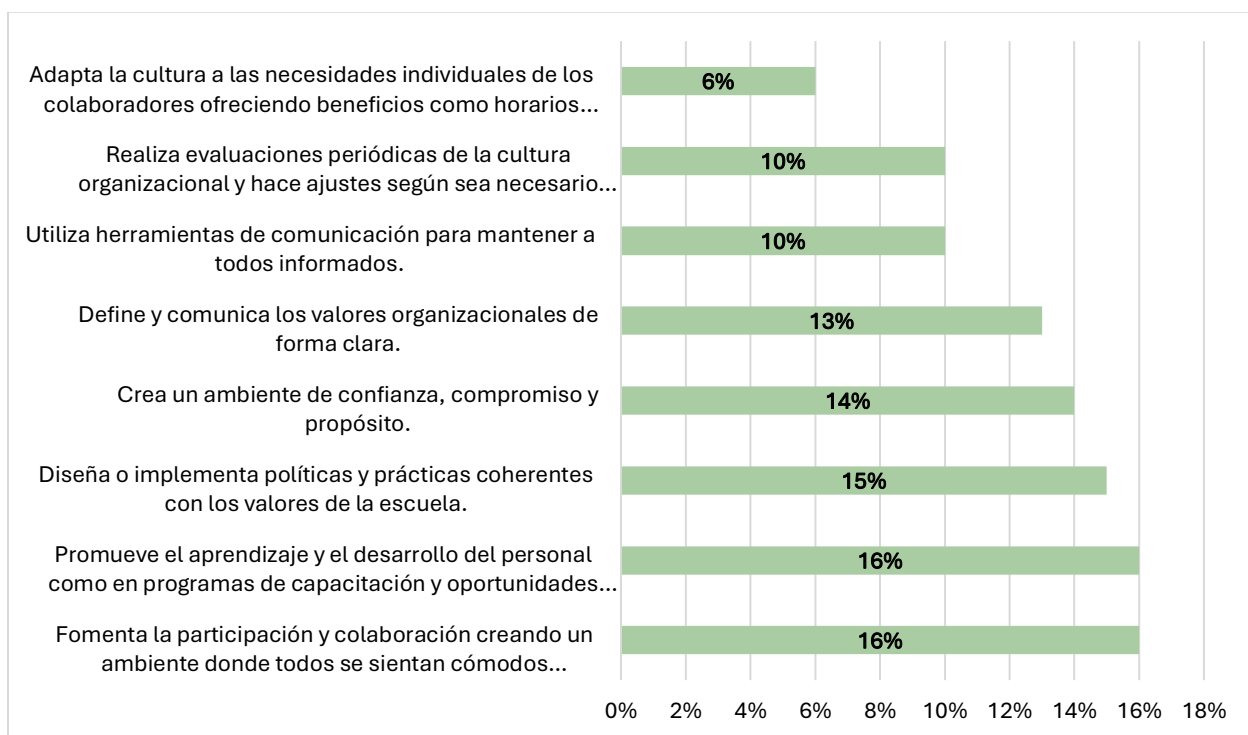
4.3.3.1 Indicador 1: Construcción de la cultura organizacional

Tabla 29. ¿Cuáles de los siguientes aspectos que intervienen en la construcción de la cultura organizacional aplica la jefatura? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Construcción de la cultura organizacional	Fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo.	16	16%
	Promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje.	16	16%
	Diseña o implementa políticas y prácticas coherentes con los valores de la escuela.	15	15%
	Crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito.	13	14%
	Define y comunica los valores organizacionales de forma clara.	12	13%
	Utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados.	10	10%
	Realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad.	10	10%
	Adapta la cultura a las necesidades individuales de los colaboradores ofreciendo beneficios como horarios flexibles o trabajo remoto.	6	6%
Total		98	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 24. ¿Cuáles de los siguientes aspectos que intervienen en la construcción de la cultura organizacional aplica la jefatura? Puede escoger más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

En cuanto al rol de la jefatura en la construcción de la cultura organizacional se basa en el fomento de la participación y colaboración, lo cual se evidencia que por el 16% de los encuestados indicaron que fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo, también el 16% expresó que promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje.

El 15% diseña o implementa políticas y prácticas coherentes con los valores de la escuela. Además, el 14% indicó que crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito, según el 13% define y comunica los valores organizacionales de forma clara, también, el 10% dice que utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados, otro 10%

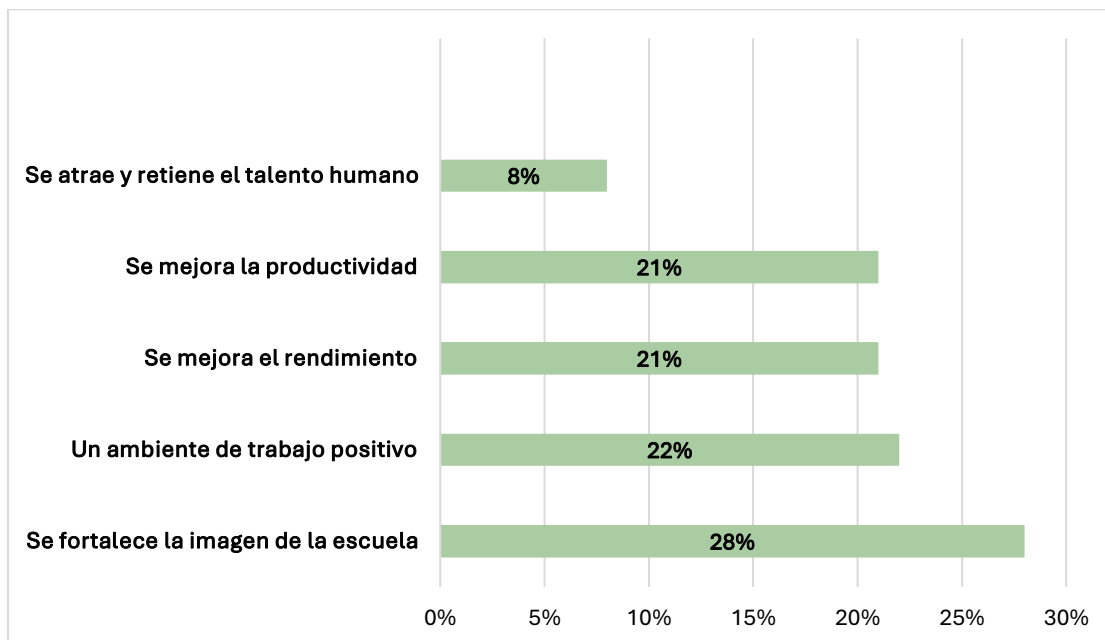
realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad. Por último, el 6% consideran que se adapta la cultura a las necesidades individuales de los colaboradores ofreciendo beneficios como horarios flexibles o trabajo remoto.

Tabla 30. *Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea lo siguiente:* Puede marcar más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Resultados de la construcción de la cultura organizacional	Se fortalece la imagen de la escuela	21	28%
	Un ambiente de trabajo positivo	17	22%
	Se mejora el rendimiento	16	21%
	Se mejora la productividad	16	21%
	Se atrae y retiene el talento humano	6	8%
Total		76	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 25. *Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea lo siguiente:* Puede marcar más de una opción



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Según los resultados de la encuesta, los docentes y el personal administrativo señalaron los siguientes factores como los más importantes que se crean con la construcción de la cultura organizacional.

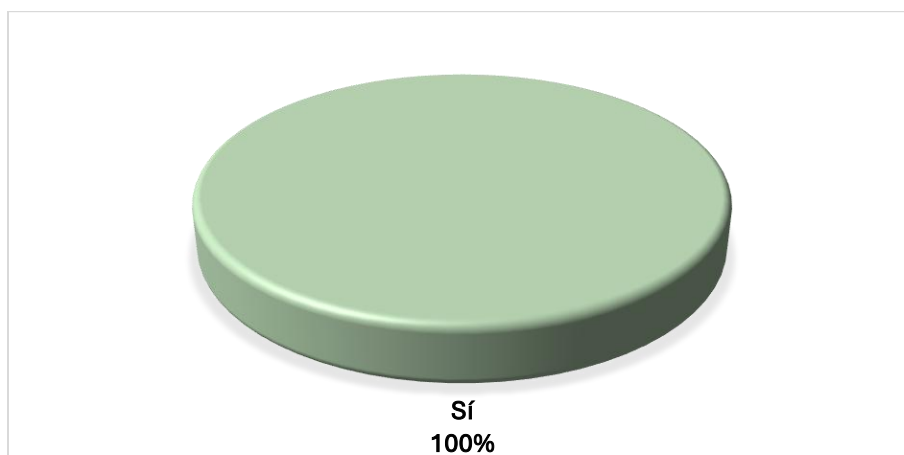
El 28% considera que se fortalece la imagen de la escuela, otro 22% un ambiente de trabajo positivo, también un 21% se mejora el rendimiento, de igual manera un 21% se mejora la productividad, por último, un 8% se atrae y retiene talento humano.

Tabla 31. *¿Su jefatura lo ha tomado en cuenta para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?* (Es decir, cuando lo escucha, le pide ideas, lo incluye en decisiones o reconoce sus aportes en la forma de trabajar dentro de la institución)

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El personal contribuye en la construcción de la cultura organizacional	Sí	22	100%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 26. *¿Su jefatura lo ha tomado en cuenta para contribuir en la construcción de la cultura organizacional?* (Es decir, cuando lo escucha, le pide ideas, lo incluye en decisiones o reconoce sus aportes en la forma de trabajar dentro de la institución)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

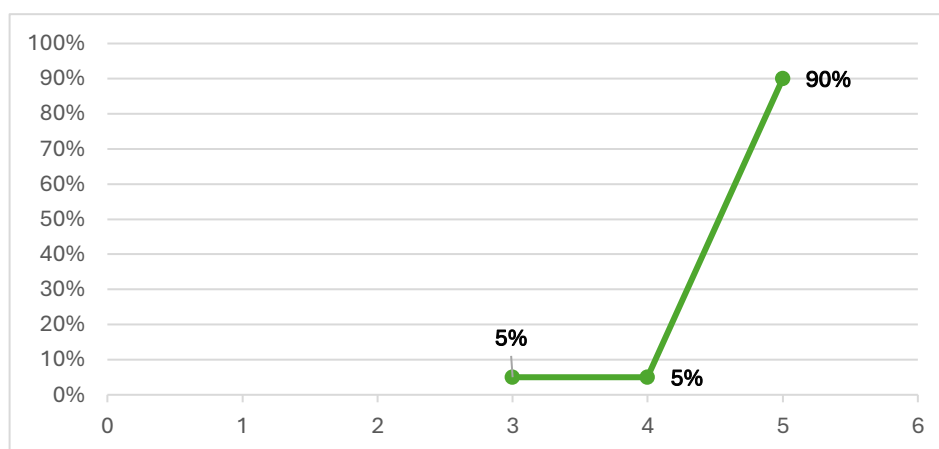
Como se puede observar, el 100% indicó que el líder toma en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional, considerando un liderazgo efectivo en todos estos aspectos depende de la participación del equipo.

Tabla 32. *¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan importante es para usted que su jefatura lo tome en cuenta en la construcción de la cultura organizacional?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Importancia de ser tomado en cuenta por la jefatura en la cultura organizacional.	5	20	90%
	4	1	5%
	3	1	5%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 27. *¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan importante es para usted que su jefatura lo tome en cuenta en la construcción de la cultura organizacional?*



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Tomando en esta escala de 1 a 5 donde 5 es el más importante y 1 el menos importante, un 90% de los encuestados asignó la puntuación más alta, es decir, 5, considerando de gran importancia que la jefatura los tome en cuenta al personal de la escuela en la construcción de la

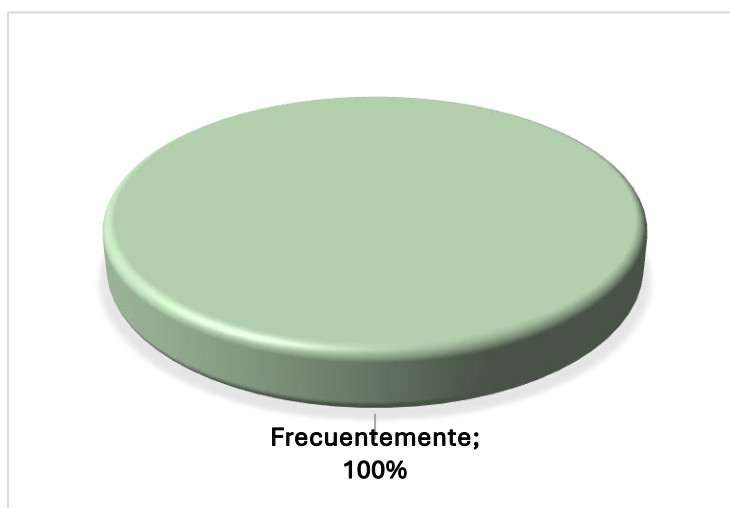
cultura organizacional, además; un 5% asignó un valor de 4 y otro 5% asignó una puntuación de 3, indicando una relevancia no tan importante.

Tabla 33. *¿Con qué frecuencia su jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Frecuencia con que comunica y refuerza valores organizacionales.	Frecuentemente	22	100%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 28. *¿Con qué frecuencia su jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?*



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

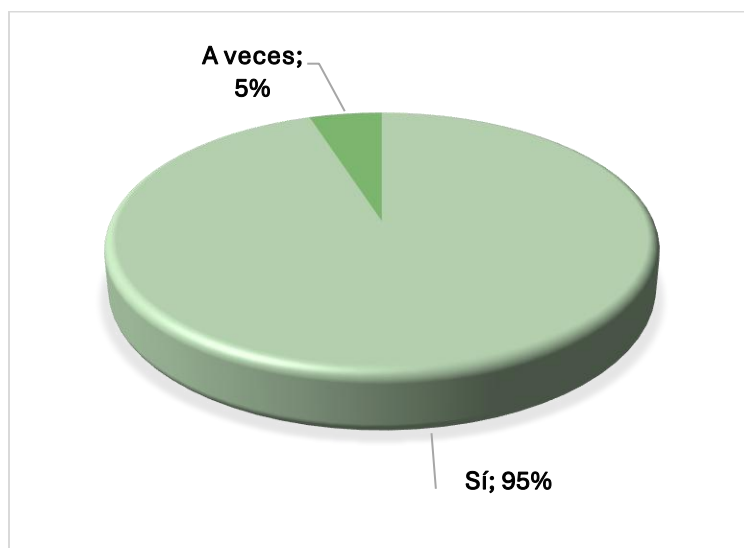
El 100% del personal encuestado indicó que la jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales frecuentemente, esto demuestra que la comunicación y el refuerzo permanente de los valores institucionales es una función que se encuentra en primer lugar, es la base de un liderazgo efectivo y la clave en la construcción de una cultura de trabajo sólida.

Tabla 34. ¿Su Jefatura promueve espacios de participación donde puede expresar sus ideas y opiniones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Promoción de espacios de participación con el personal	Sí	21	95%
	A veces	1	5%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 29. ¿Su Jefatura promueve espacios de participación donde puede expresar sus ideas y opiniones?



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

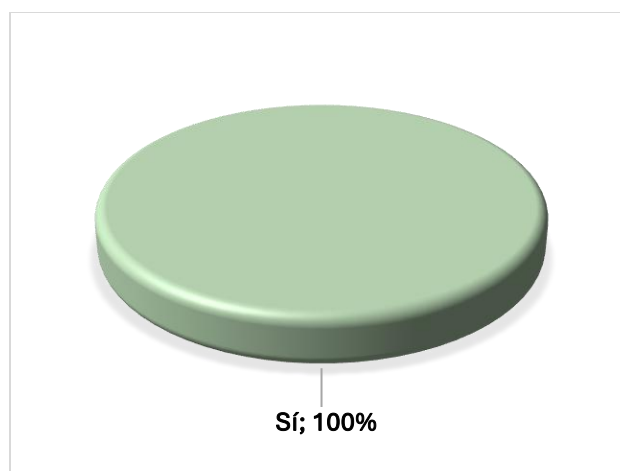
El 95% señaló que su jefatura sí promueve espacios de participación, mientras que un 5% indicó que sucede solo a veces, la jefatura se esfuerza por la promoción de espacios para que el personal docente y administrativo haga aportes con ideas u opiniones valiosas para el desarrollo del proceso educativo.

Tabla 35. ¿Considera que el estilo de liderazgo que aplica la jefatura tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estilo de liderazgo y construcción de la cultura organizacional.	Sí ¿De qué forma o cómo?	22	100%
Total		22	100%

Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

Gráfico 30. ¿Considera que el estilo de liderazgo que aplica la jefatura tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?



Fuente: encuesta aplicada al personal docente y administrativo del centro educativo San Juan Chiquito, agosto, 2025.

El 100% del personal docente y administrativo indica que el estilo de liderazgo que aplica la jefatura tiene relación con la construcción de la cultura organizacional.

Entre los comentarios que brindaron los encuestados sobre la forma o cómo lo aplica la jefatura indicaron:

- Ella es una persona que nos motiva a innovar en nuestras clases y nos brinda las herramientas necesarias, lo que fortalece una cultura organizacional.
- Hace actividades que nos integran como equipo y fortalecen los valores de la institución.
- Nos brinda apoyo constante y reconoce nuestro trabajo.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se lleva a cabo la interpretación de los datos obtenidos con las encuestas a la directora y al personal docente de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza. Además, estos resultados se relacionan con los antecedentes nacionales e internacionales incluidos en el capítulo 1 y marco teórico del capítulo 2.

Esta discusión se realiza con el fin de determinar si los hallazgos que se recopilaron tienen relación directa con los estudios previos y con la teoría que da sustento a esta investigación, por tanto, se busca establecer la conexión entre estos y el contexto teórico efectuado, lo que permite obtener una visión más amplia y contextualizada de la investigación.

5.1. Relación con los antecedentes

Tomando en cuenta los antecedentes planteados al inicio de esta investigación, se encuentran las siguientes concordancias con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas:

- De acuerdo con los resultados se logró establecer que la directora (líder) aplica con mayor frecuencia el liderazgo transformacional, en la atención personalizada a cada miembro del equipo, a la vez que muestra empatía y se preocupa por las necesidades individuales. Con esto, favorece el desarrollo profesional y la confianza y anima al personal a pensar de forma creativa fomentando la innovación e impulsándolos a la búsqueda de soluciones originales. Esto se respalda con lo expuesto por Callupe, et al. (2024) quienes afirman que el liderazgo transformacional fue el estilo más influyente sobre la cultura organizacional, sugiriendo la necesidad de desarrollar este estilo entre los líderes.

La líder es una persona abierta al cambio y con capacidad de adaptación, lo cual refuerza la visión de futuro de la institución. Esto unido al fomento del aprendizaje y el crecimiento intelectual del equipo, permite la capacitación y actualización constante, debido a que no solamente se limita a administrar, sino que facilita herramientas para el desarrollo, lo que le permite edificar un equipo más competitivo y preparado.

Como líder transformacional inspira con su comunicación por medio de mensajes claros y positivos que refuerzan la motivación y elevan el nivel de compromiso colectivo.

- La aplicación de un estilo de liderazgo transaccional se manifiesta también de acuerdo con los resultados obtenidos, en el sentido de que la directora de la escuela San Juan Chiquito de Esparza muestra una presencia significativa de características de este tipo de liderazgo que se centra en el control, la estructura y la recompensa por el cumplimiento de tareas, lo cual se complementa con un enfoque en la gestión de personas y el cumplimiento de los procedimientos.

Arguedas, et al. (2020) en su investigación concluyen que los gestores educativos que fundamentan su trabajo en prácticas de liderazgo tienden a inclinarse hacia características de los estilos transformacional y transaccional.

En el caso de esta investigación, se muestran altos porcentajes de cumplimiento que indican que la jefatura se asegura de que se sigan los procedimientos y reglas establecidos, la cual es una de las características más dominantes, esto porque un líder transaccional pone un gran énfasis en el cumplimiento de las normas para mantener el orden y la eficiencia.

- En cuanto al estilo de liderazgo y la construcción de la cultura organizacional se evidenció que este líder aplica varias características y que no hay una única acción que defina la cultura, sino que es el resultado de un conjunto de prácticas consistentes.

De acuerdo con lo indicado por Romero (2019), entre las diferentes dimensiones del liderazgo, el estudio encontró que el liderazgo transformacional tuvo la relación más fuerte y positiva con la cultura organizacional, lo que sugiere que los líderes que inspiran fomentan la creatividad y prestan atención a las necesidades individuales de sus colaboradores fortalecen la cultura dentro de sus startups.

En el aspecto de la comunicación e información el líder utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados, es decir, tiene una comunicación abierta y transparente en la que se basa una cultura de confianza.

La creación de un ambiente de confianza, compromiso y propósito es lo que permite que el equipo se alinee con los objetivos de la organización y se sienta seguro al colaborar, tomando en cuenta que se realizan evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y se hacen ajustes, lo que demuestra una actitud proactiva y la voluntad de mejorar continuamente el entorno de trabajo.

Otro aspecto importante es que el líder diseña e implementa políticas y prácticas que son coherentes con los valores de la institución, es decir, las acciones de la jefatura deben ser un reflejo tangible de los valores que se promueven, por ejemplo, fomentando la participación y colaboración, creando un ambiente donde todos se sientan escuchados y valorados, esto empodera al equipo y fortalece el sentido de pertenencia.

Por último, el líder define y comunica los valores organizacionales de forma clara, lo cual es fundamental para que todos entiendan qué es lo que se espera de ellos y qué es lo que guía la toma de decisiones en la organización.

- De acuerdo con los resultados obtenidos, la jefatura actúa de manera reactiva corrigiendo cuando el error ya se presenta, enfocándose en controlar desviaciones más que en prevenirlas, lo que garantiza orden y continuidad, pero puede limitar la innovación, se adelanta a posibles escenarios centrándose en la anticipación y prevención que son la clave para la sostenibilidad y para la adaptabilidad de la organización.

En la investigación de Servelon (2017) se concluyó que, en cuanto al estilo de liderazgo, la mayoría de los docentes se clasificaron entre "bajo" y "regular". Se encontró una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, lo que sugiere que a medida que mejora la cultura organizacional, también lo hace el

estilo de liderazgo. Esto confirma que una cultura organizacional sólida está asociada con un mejor liderazgo en el contexto educativo.

En contraste con esto, en la Escuela San Juan Chiquito, la toma de decisiones con la visión a largo plazo se conecta con los objetivos estratégicos, evitando improvisaciones y favoreciendo la consistencia, es decir, la jefatura actúa como guardián de la misión institucional.

Cuando la jefatura ayuda al personal a conectar sus tareas diarias con la dirección estratégica de la organización, este rol vincula lo operativo con lo estratégico, garantizando que cada miembro del equipo entienda el impacto de su trabajo y reforzando la motivación al dar sentido al quehacer cotidiano.

5.2. Relación con el marco referencial

De acuerdo con la relación de los términos y definiciones que se presentaron en el marco teórico se determinó lo siguiente:

- El liderazgo es un conjunto de habilidades que tiene el líder, quien, no solo debe ser capaz de influenciar a su grupo, sino también de aportar ideas innovadoras y motivar a los demás a dar lo mejor de sí mismo.

De acuerdo con esto Robbins y Coulter (2023) afirman:

El liderazgo es el proceso de liderar un grupo e influir en ese grupo para lograr metas. Es lo que hacen los líderes. ¿Todos los gerentes son líderes? Dado que liderar es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes deberían ser líderes. (p.449).

En este sentido, los líderes no necesariamente practican un solo estilo de liderazgo, sino que pueden ejecutar acciones de varios con el fin de lograr las metas de la institución. Tal es el caso de la directora de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, porque de acuerdo con la encuesta aplicada a los funcionarios, lleva a cabo procesos con diferentes

estilos de liderazgo, que impactan de manera directa en el ambiente de trabajo, al igual que en la motivación de las personas y en el logro de los objetivos de la empresa o institución.

En la opinión de Gamarra (2025):

Los diferentes estilos de liderazgo que hay en las empresas nos permiten adaptar nuestra estrategia o dinámicas a utilizar según el tipo de equipo que tengamos.

Podremos optimizar procesos de Recursos Humanos y, sobre todo, mejorar el desempeño de nuestro equipo si primero lo estudiamos y trabajamos los tipos de liderazgo que mejor encajen en él. (párr.1)

- En este sentido, la persona líder debe tener claro que es necesario que sea capaz de desarrollar algunas cualidades empresariales para triunfar, las mismas que le permitan consolidar su posición de liderazgo de la empresa que dirige. Como base fundamental, el líder necesita tener claro que la comunicación asertiva, la empatía, la toma de decisiones o la gestión del tiempo son claves para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Al respecto Bernal (2023) indica:

Saber reconocer las habilidades de un líder dentro de tu equipo es clave. Esto es lo que les permite a las empresas detectar el potencial en los colaboradores y desarrollar a aquellos que tienen mayores probabilidades de asumir posiciones de liderazgo en la organización. (párr.1)

El liderazgo no necesariamente es una capacidad inherente a la persona, sino que se debe desarrollar e ir perfeccionando conforme el trabajo así lo requiera. En la encuesta aplicada a los funcionarios de la Escuela San Juan Chiquito, se obtuvieron resultados que indican el uso de diferentes tipos de liderazgos por parte de la administración que son parte de las habilidades de un buen líder, por ejemplo: la visión estratégica, la capacidad de planificación, la habilidad para establecer buenas interrelaciones, la adaptabilidad, la

habilidad para motivar, la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos y el aprendizaje continuo

- Es así como, más de la mitad de encuestados considera que el líder fomenta el liderazgo transformacional por medio del aprendizaje y el crecimiento intelectual y que la jefatura brinda apoyo y asesoramiento individual. Al respecto, Robbins y Judge (2023) los definen de la siguiente forma: “Los líderes transformacionales, por otro lado, inspiran a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización. Tienen un efecto extraordinario en sus seguidores”. (p.382). También este líder presenta características de liderazgo transaccional porque de acuerdo con un alto número de encuestados, se asegura de que se sigan los procedimientos y las reglas establecidas a la vez que establece estándares de rendimiento y supervisa de cerca su cumplimiento. Según lo analizado, una mayoría de funcionarios considera que las características del liderazgo estratégico están fuertemente presentes en la jefatura, porque se tiene una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización y se comunica eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo. Según Gómez (2024) para ser un líder estratégico efectivo es necesario desarrollar una serie de habilidades clave, por lo que la jefatura ayuda a conectar las tareas diarias con la dirección estratégica de la organización, lo que permite que cada miembro del equipo vea cómo su trabajo individual contribuye al éxito general.
- El rol de la jefatura en la construcción de la cultura organizacional se basa en promover el aprendizaje y el desarrollo, por medio de fomentar el crecimiento del personal a través de capacitación y oportunidades de desarrollo, esto demuestra que la cultura está orientada al crecimiento y a la inversión en sus colaboradores, de igual manera que es importante promover la participación y colaboración al crear un ambiente donde todos se sientan cómodos participando. En este contexto, un importante número de los

encuestados considera que el líder fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo. La importancia de la cultura organizacional la describe el blog Vantage Circle (2024) de la siguiente forma:

Tener un clima laboral fuerte es un aspecto vital de una empresa. Pero también es más difícil de administrar. El objetivo de la cultura organizacional es ayudar en los procesos diarios, decisiones estratégicas, mejorar la identidad de la marca, el compromiso de los empleados, la tasa de retención y más. (párr.5).

La creación de un ambiente de confianza, compromiso y propósito afirma que un líder efectivo crea un entorno en el que los empleados se sienten seguros, comprometidos y motivados a trabajar por un objetivo común, a la vez que define y comunica los valores, teniendo la responsabilidad de definirlos valores de forma clara y comunicarlos a todo el equipo.

La jefatura es proactiva al evaluar la cultura y realizar cambios si es necesario, lo que asegura que la cultura siga siendo relevante y efectiva, en la que se utilizan herramientas de comunicación adecuadas de acuerdo con las necesidades individuales, es decir, el líder también intenta adaptar la cultura para satisfacer las necesidades específicas del personal, por ejemplo, con beneficios como horarios flexibles.

**CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones

En concordancia con los resultados obtenidos de las encuestas, se brindan las siguientes conclusiones con las que se responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito, ubicada en Esparza, Puntarenas, durante el primer cuatrimestre del 2025?, donde según los datos obtenidos, la aplicación de los diferentes tipos de liderazgo influye de manera importante en la construcción de la cultura organizacional, con la toma de decisiones, el ambiente organizacional y el logro de metas favorecen en el alcance de los objetivos institucionales.

Los diferentes estilos de liderazgo se constituyen como factores determinantes en la construcción de la cultura organizacional, desde la perspectiva que con cada uno de ellos se favorecen las formas de comunicación entre los funcionarios de la institución, también las relaciones personales y los valores. El estilo de liderazgo que es asumido por la jefatura tiene relación directa con el logro de objetivos, pero también con la forma en que los colaboradores se identifican con la institución y con el ambiente laboral que se constituye en ella.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la Escuela San Juan Chiquito se aplican diferentes estilos de liderazgo, lo que hace que la institución tenga características particulares, en cuanto a la toma de decisiones, a la eficiencia y a la construcción de la cultura organizacional.

Se observó que hay una gran identificación con algunos tipos de liderazgo, lo que se constituye como un contexto de cambio en la medida que logra inspirar a los funcionarios institucionales por medio de una visión compartida y la motivación hacia el logro de metas.

Por otra parte, la cultura organizacional se construye a través de la práctica de los tipos de liderazgo aplicadas en el quehacer diario, de manera que, algunos refuerzan estructuras jerárquicas y normativas, otros promueven la innovación, la confianza y la participación.

Seguidamente se exponen las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, con el objetivo de ampliar los resultados derivados del instrumento de estudio.

El objetivo específico uno radica en identificar los estilos de liderazgo que aplica la jefatura al personal docente y administrativo, conociendo cuáles se aplican en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, según los análisis de los estilos de liderazgo se concluye:

1. Según los resultados de la tabla 7 en relación con las características del liderazgo transformacional que aplica la directora en su rol de jefatura, indicó que les brinda apoyo y asesoramiento individual cuando es necesario, anima al personal a pensar de forma creativa e innovadora y a crecer y asumir nuevos desafíos, fomenta el aprendizaje y el crecimiento intelectual del equipo, utiliza lenguaje y acciones para motivar al equipo a alcanzar grandes logros y, por último, empodera al equipo para que tome la iniciativa y asuma responsabilidades, estas características mostraron concordancia con las respuestas de las encuestas aplicadas al personal docente y administrativo, cuyo resultados se reflejan en la tabla 23. Además, el personal señaló que la directora les inspira respeto y admiración, entusiasmo y optimismo en el equipo.
2. Los resultados presentados en la tabla 8 con respecto a las características del liderazgo transaccional que aplica la directora en su rol de jefatura, indican que interviene cuando los problemas se vuelven graves o recurrentes, se asegura de que se sigan los procedimientos y reglas establecidas y, establece estándares de rendimiento y supervisa de cerca su cumplimiento, el cual fue confirmado por las respuestas de las encuestas aplicadas al personal docente y administrativo, según los resultados reflejados en la tabla 24. Asimismo, el personal indicó que la directora establece expectativas de rendimiento claras para que pueda ganar recompensas y ofrece incentivos claros para lograr los objetivos.

3. Según los resultados proporcionados en la tabla 9, relacionado con las características del liderazgo estratégico que aplica la directora en su rol de jefatura, indicó que identifica proactivamente oportunidades y riesgos futuros, toma decisiones alineadas con la visión a largo plazo, ayuda al personal a conectar sus tareas diarias con la dirección estratégica de la organización, comunica eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo y, por último, tiene una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización. En contraste con esto, fue confirmado por las respuestas indicadas del personal docente y administrativo que se encuentran en la tabla 25. Además, señalaron que analiza información compleja para tomar decisiones informadas y estratégicas, involucra al equipo en la discusión de opciones estratégicas.
4. En la tabla 10, de acuerdo con las características del liderazgo facilitador que aplica la directora en su rol de jefatura, se indicó que fomenta la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones y promueve la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas, facilita la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva, delega responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo, proporciona los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito, ayuda a mejorar los procesos de trabajo de forma continua e identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas, lo cual hubo coincidencia con lo indicado por el personal docente y administrativo, según los resultados de la tabla 26. Hay buena coincidencia entre las dos encuestas.
5. Con respecto a la tabla 11 que corresponde a las características del liderazgo innovador que aplica la directora en su rol de jefatura, indicó que crea un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso e inspira a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente, promueve la “lluvia de ideas” y la colaboración para generar soluciones creativas, tiene una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución, proporciona al personal la autonomía necesaria para explorar y

desarrollar nuevas soluciones y promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación. En concordancia, con la información presentada en la tabla 27 fue confirmada por las respuestas del personal docente y administrativo. Asimismo, señalaron que la jefatura comunica la importancia de la innovación para la evolución.

6. En la tabla 12, respecto a las características del liderazgo resiliente que la directora aplica en su rol de jefatura, indicó que celebrar los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo; ayuda a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser afectivos, ayuda a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas, demuestra optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos y mantiene la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis, estas características quedaron evidenciadas en las respuestas del personal docente y administrativo, reflejadas en la tabla 28. De igual forma, el personal expresó que la directora demuestra apertura a nuevas ideas y soluciones en momentos de incertidumbre y fomenta la comunicación abierta y honesta sobre los desafíos que enfrentan.

El objetivo específico 2 pretende determinar si los estilos de liderazgo de la jefatura influyen en la construcción de la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza. De acuerdo con el análisis de resultados se llega a las siguientes conclusiones:

1. Según la tabla 13 la directora considera que para la construcción de la cultura organizacional se toman en cuenta los siguientes aspectos: utilizar herramientas de comunicación para mantener a todos informados, define y comunica los valores organizacionales de forma clara, crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito, fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo, realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad, promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje, por último; diseña o implementa políticas y

prácticas coherentes con los valores de la escuela, lo cual muestra concordancia con lo expresado por el personal docente y administrativo según los resultados de la tabla 29. Además, el personal indicó que la jefatura adapta la cultura a las necesidades individuales de los colaboradores ofreciendo beneficios como horarios flexibles o trabajo remoto.

2. En relación con los aspectos que se crean a partir de la construcción de la cultura organizacional, los resultados proporcionados en la tabla 14, la directora señaló que se mejora la productividad, se fortalece la imagen de la escuela, se mejora el rendimiento y se crea un ambiente de trabajo positivo; estos planteamientos mostraron concordancia con lo expresado por el personal docente y administrativo según la tabla 30. Además, el personal añadió que también se atrae y retiene el talento humano.
3. En la tabla 15 de la encuesta a la directora se le preguntó si ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional, a lo que ella responde que sí. De la misma forma, en la tabla 31 de la encuesta al personal docente y administrativo, la respuesta fue la misma, indicando que el líder toma en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional, considerando un liderazgo efectivo en todos estos aspectos depende de la participación del equipo.
4. En la tabla 17 de la encuesta a la directora, ante la pregunta ¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan relevante considera usted como jefatura incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional?, ella contestó con la opción de 5, con lo que se ratifica que es de máxima importancia incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional. Caso contrario, con la misma pregunta, en la tabla 32 de la encuesta al personal docente y administrativo, casi todos asignaron la puntuación más alta, es decir, 5, solamente una persona eligió un 4 y otra un 3. Lo que demuestra que hay gran importancia en que la jefatura tome en cuenta al personal de la escuela en la construcción de la cultura organizacional.

5. En la tabla 18 de la encuesta a la directora se le pide que indique la frecuencia con que comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo, a lo que ella contesta que lo efectúa frecuentemente. Por otro lado, ante la misma pregunta, en la tabla 33, del personal docente y administrativo se obtiene la misma respuesta del total de los encuestados, lo que demuestra que la comunicación y el refuerzo permanente de los valores institucionales es una función que se encuentra en primer lugar, es la base de un liderazgo efectivo y la clave en la construcción de una cultura de trabajo sólida.
6. La tabla 19 de la encuesta a la directora, se refiere a la promoción de espacios de participación donde el personal puede expresar ideas y opiniones, siendo la respuesta afirmativa en su totalidad. Por otra parte, en la tabla 34 de la encuesta al personal docente y administrativo, ante la misma pregunta solamente una persona indicó que a veces, los demás consideran que si promueve espacios de participación. Es decir, la jefatura contribuye a esta afirmación para que el personal docente y administrativo haga aportes con ideas u opiniones valiosas para el desarrollo del proceso educativo.
7. Ante la última pregunta, ¿Considera que su estilo de liderazgo tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?, la directora indica, de acuerdo con la tabla 20, que su estilo de liderazgo si tiene relación con la construcción de la cultura organizacional, porque considera que al trabajar en equipo, se refuerzan valores y mejora la productividad en el ambiente laboral. Al respecto, los funcionarios opinaron lo mismo, como se muestra en la tabla 35, aduciendo razones en las que manifiestan que ella es una persona que motiva a innovar brindando las herramientas necesarias y lleva a cabo actividades que integran al equipo y fortalecen los valores de la institución.

6.2. Limitaciones

Durante la investigación, se presentó como limitación de tiempo que en la escuela se salió a vacaciones de medio periodo las primeras dos semanas del mes de julio por lo que hubo que

atrasar la aplicación de la encuesta, además de esto, la recolección de las respuestas de la encuesta a los sujetos de estudio tardó más tiempo del que se había calculado.

6.3. Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas con el análisis de los datos, se plantean las siguientes recomendaciones con base en los objetivos específicos y en el tema principal de esta investigación sobre los estilos de liderazgo de acuerdo con la opinión del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas.

Con estas recomendaciones se espera que los colaboradores, docentes, administrativos y jefatura puedan conocer cada estilo de liderazgo y adoptar el que mejor se adapte a la institución educativa.

Con respecto al objetivo específico uno que consiste en identificar los estilos de liderazgo que aplica la jefatura al personal docente y administrativo, conociendo cuáles se aplican en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, se recomienda lo siguiente:

1. Con respecto a las características del liderazgo transformacional, la directora debe continuar con las acciones que realiza con respecto a las características del liderazgo transformacional. La función del liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los colaboradores para alcanzar metas por medio de la superación de su propio potencial y que con esto contribuyan al éxito de la institución por medio del desarrollo personal y profesional. En este sentido se hace necesario que la jefatura, además de todo lo que lleva a cabo, trabaje más en generar entusiasmo y optimismo en su equipo de trabajo, mediante acciones concretas que inspiren, motiven y generen confianza, tales como: proponer metas comunes que tenga un propósito para todos los funcionarios de la institución, reconocimiento de logros, mantener una actitud positiva, generando entusiasmo y resiliencia, entre otros.

Con la aplicación de estas acciones el líder transformacional logra que su equipo se sienta inspirado y valorado, a la vez que se mantenga un ambiente organizacional positivo, lo que conlleva a que el líder gane respeto, admiración y credibilidad.

2. En cuanto al liderazgo transaccional es esencial para lograr la eficiencia operativa, el cumplimiento de normas y la consecución de objetivos a corto plazo, el cual se promueve a través de la estructuración y la claridad en los sistemas, por tanto, la directora debe mantener la esencia del liderazgo transaccional en cuanto a la relación de recompensas por el desempeño exitoso y la oferta de incentivos para lograr los objetivos institucionales. No obstante, también se recomienda a la jefatura reforzar áreas de este tipo de liderazgo en lo que concierne a la intervención ante problemas y/o errores, procurando una intervención rápida y eficaz en todo momento y no solamente ante las crisis mayores, esto se logra por medio del establecimiento de expectativas claras en cuanto a las tareas, metas y el monitoreo de los estándares de desempeño, también es importante la realización de revisiones periódicas y el seguimiento de los avances, con el fin de cuando se detecte un problema, se pueda actuar sin demora y se pueda aplicar la retroalimentación correctiva y motivacional.
3. Con respecto al liderazgo estratégico es pilar fundamental para lograr la eficiencia operativa, así como el cumplimiento de normas y el alcance de objetivos a largo plazo. Como este tipo de liderazgo, se promueve a través de la estructuración y la claridad en los sistemas, por lo que la directora debe fortalecer algunas áreas que no se tomaron en cuenta a la hora de responder a las preguntas, por ejemplo, es necesario ahondar más en la revisión de la información compleja para una mejor toma de decisiones informadas y, también, hacer partícipe al equipo de trabajo en discusión de opciones estratégicas, estableciendo los parámetros para evaluar la información, tomando en cuenta por ejemplo, la fuente, la validez, la actualidad, el impacto, los riesgos y las oportunidades, para facilitar la información más relevante, de igual forma es importante fomentar la

costumbre de validar la información desde diferentes perspectivas y fuentes, con el fin de evitar la toma de decisiones basadas en datos parciales o sesgados.

Lo anterior, porque el personal docente y administrativo deben saber con certeza lo que se espera de ellos para que el sistema de intercambio de información funcione de manera justa y transparente.

4. En cuanto al liderazgo facilitador tiene sus bases en la colaboración, el consenso y la eliminación de obstáculos para que el equipo de trabajo logre los objetivos planteados, con base en que el líder facilitador estimula el desarrollo del proceso entre sus colaboradores. Por tanto, se recomienda a la directora incentivar la toma de decisiones del líder hacia el equipo, de manera que empodere a los colaboradores para que asuman la responsabilidad de las funciones que se realizan, promoviendo el diálogo y la capacidad del líder para guiar al equipo de trabajo a contribuir con la resolución de problemas sin imponer una solución.
5. Con respecto al liderazgo innovador prioriza en impulsar la creatividad, la experimentación y la transformación dentro de la institución, con lo que es posible crear una cultura en la que las ideas se generan, se prueban y se implementen. También, se observó que el líder no transmite a sus funcionarios la importancia de la innovación para la evolución hacia nuevas perspectivas por lo que se recomienda tanto a la jefatura como al personal docente y administrativo, realizar acciones para promover el surgimiento de diferentes ideas y perspectivas, con el fin de buscar y valorar la diversidad cognitiva.

En este contexto, se recomienda que la directora proporcione espacios seguros para la prueba y error por medio de la exploración, la creatividad y la experimentación como una etapa necesaria en el proceso de aprendizaje y mejora continua, esto puede lograrse mediante la creación de proyectos piloto en los que el equipo pruebe nuevas ideas a pequeña escala antes de aplicarlas de forma general, documentando los resultados y evaluando qué funcionó, qué no y por qué. Además de esto, se pueden implementar

sesiones de innovación colaborativa utilizando lluvia de ideas en la que todas las opiniones sean escuchadas sin emitir juicios, con lo que se fomenta la creación conjunta de soluciones a los desafíos de la escuela.

6. En cuanto al liderazgo resiliente se comprende que la capacidad del líder y del equipo de trabajo para adaptarse, recuperarse y crecer frente a la adversidad y a la incertidumbre o el fracaso, por medio de la promoción de la estabilidad emocional y la flexibilidad ante las crisis. Es por esto por lo que la directora debe continuar poniendo en práctica las acciones que ha seguido para el logro de este tipo de liderazgo, las cuales son: mantener la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis, demostrar optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos, ayudar a ver oportunidades en las dificultades, no solo los problemas, ayudar a encontrar nuevas formas de trabajar y la celebración de los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo, debido a que han generado muy buenos resultados, tanto en la administración como con los docentes de la escuela

No obstante lo anterior, se recomienda a la jefatura mejorar la apertura a las nuevas ideas y a buscar soluciones a dificultades que provoquen momentos de incertidumbre, para esto es necesaria una comunicación asertiva y honesta que muestre al personal los desafíos que enfrenta la institución, utilizando estrategias como: organizar reuniones periódicas para analizar desafíos institucionales, recibir ideas y construir soluciones conjuntas, coordinar capacitaciones en las que se traten diferentes técnicas de comunicación efectiva, empatía y resolución positiva de conflictos, generar un medio para que los funcionarios propongan ideas o mejoras, dando seguimiento y retroalimentación y formar equipos interdisciplinarios para abordar retos institucionales mediante la creatividad y la cooperación, entre otros.

El objetivo específico 2 que busca determinar si los estilos de liderazgo de la jefatura influyen en la construcción de la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, se recomienda que:

1. Es innegable que para una jefatura la construcción de la cultura organizacional es una de las funciones más importantes, ya que las acciones del líder definen las normas, los valores y las prioridades del equipo, por tanto, la directora debe reforzar los medios de comunicación con el fin de que el personal esté constantemente informado creando con esto un ambiente de confianza, tales como: definir y comunicar los valores organizacionales de forma clara, fomentando la participación y colaboración para la creación de un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo. Esta cultura se basa en valores que dirigen el comportamiento de la institución y la jefatura debe ser el principal representante. También es importante que el líder se asegure de que sus acciones y decisiones no contradigan los valores establecidos, con lo cual se promueva la transparencia en su gestión.
2. Los aspectos clave para la construcción de la cultura organizacional son elementos fundamentales que los líderes deben gestionar de forma activa, definir el funcionamiento del entorno de trabajo, los valores institucionales y el comportamiento esperado. Por tanto, se recomienda que la directora promueva estos aspectos, con transparencia y reconocimiento a sus colaboradores como forma de motivarlos, algunas sugerencias son: realizar campañas informativas, charlas y materiales visuales que promuevan los valores institucionales, organización de jornadas de integración, trabajo en equipo y actividades de bienestar para fortalecer el clima laboral y reconocer públicamente el esfuerzo, la innovación y el compromiso del personal.

La jefatura no indicó nada con respecto a la atracción y retención de talento humano, lo cual se considera elemental para la construcción de la cultura organizacional, por tanto,

es recomendable que se promueva la motivación, el sistema de recompensas y sobre todo el adecuado manejo de conflictos.

3. Un líder debe tomar en cuenta a su personal si pretende la construcción de una buena cultura organizacional, por tanto, se le recomienda a la directora incluir al personal docente y administrativo en la toma de decisiones para que contribuya en este proceso tomando en cuenta que un liderazgo efectivo depende en gran parte de la participación de su equipo. Cuando la jefatura opta por esta inclusión, el equipo que participa siente que la cultura es suya, no algo impuesto. Es necesario recordar que el personal debe tener un rol activo y continuo en el mantenimiento y la promoción de la cultura, tomando en cuenta la creación de espacios de diálogo como talleres o mesas de trabajo donde los funcionarios puedan expresar sus ideas, expectativas y propuestas. También, la promoción de actividades que fortalezcan la identidad institucional y el trabajo en equipo, por ejemplo, jornadas de convivencia, proyectos colaborativos, campañas de valores.
4. Se considera importante que se incluya al personal docente y administrativo en la construcción de la cultura organizacional, tomando en cuenta que es esencial si se quiere lograr que la institución educativa tenga solidez, coherencia y compromiso con los valores que posee, por lo que la directora debe involucrar a todos los miembros del personal en este proceso, con actividades como la creación de comités de mejora que posean la autoridad para proponer y ejecutar cambios. También es posible planificar mesas de diálogo de manera periódica en las cuales los docentes y administrativos puedan compartir sus inquietudes, percepciones sobre la escuela y proponer ideas sin temor a juicios.

El hecho de involucrar a todo el personal docente y administrativo en este proceso fortalece el sentido de pertenencia, promueve la cohesión interna y favorece un ambiente laboral positivo en el que las metas individuales y colectivas se alinean hacia un propósito común.

5. Los valores institucionales son los principios éticos, sociales y profesionales que dirigen las acciones, decisiones y comportamientos de todos los miembros de una organización, es decir, son la base de la cultura organizacional y definen la identidad del centro educativo.

Se recomienda tanto a la directora como al personal docente y administrativo, trabajar diariamente con el propósito de que los valores institucionales sean el reflejo de la misión y la visión de la escuela, algunas actividades innovadoras que se pueden realizar son, por ejemplo, un "Storytelling de valores" para recopilar y compartir historias o anécdotas de la escuela en las que se hayan puesto de manifiesto los valores institucionales, otra opción puede ser la creación de boletines, murales o mensajes digitales mensuales con los que se profundice un valor específico y se incluyan ejemplos.

6. La promoción de espacios de participación para expresar ideas y opiniones es una estrategia fundamental para construir una cultura organizacional abierta, transparente e innovadora. La directora y el personal docente y administrativo debe considerar ese espacio para garantizar que la comunicación sea bidireccional y que las contribuciones de todos sean valoradas, por medio de reuniones periódicas en las que se realicen sesiones de preguntas por parte del personal. Es factible también la creación de grupos de trabajo temporales o permanentes integrados por personal de áreas, ya sean docentes y administrativos, para revisar y proponer cambios en políticas internas clave, por ejemplo, horarios, evaluación de desempeño, uso de espacios, protocolos, entre otros.
7. En cuanto la elección de un estilo de liderazgo que tiene relación con la construcción de la cultura organizacional se recomienda a la directora, la elección y aplicación de un estilo de liderazgo adecuado con las funciones que se realiza, el funcionamiento diario de la escuela y la construcción de una cultura organizacional representativa. No obstante, cada estilo de liderazgo impulsa una cultura organizacional específica, por lo que el líder debe ser analítico para elegir un estilo de liderazgo.

Una vez analizados los diferentes estilos de liderazgo, se propone a la jefatura reforzar las estrategias del liderazgo transaccional tomando en cuenta que en el diario vivir de la institución educativa se presenta situaciones que necesitan de intervenciones rápidas, ya que la jefatura no ofrece incentivos ni establece expectativas de rendimiento claras para lograr los objetivos y no interviene de manera rápida ante los problemas, por lo que es recomendable que se refuerce este estilo para la correcta supervisión, organización y el rendimiento del equipo de trabajo.

Otro estilo que se recomienda trabajar es el liderazgo innovador, esencial para la gestión que fomenta la creatividad, la adaptabilidad y el pensamiento estratégico dentro de la institución, tomando en cuenta que los aspectos clave de este estilo de liderazgo innovador se constituyen con base en establecer metas ambiciosas, fomentar la experimentación y proporcionar recursos para que surjan nuevas ideas, lo que contribuye a promover un entorno seguro para asumir riesgos y empoderar a los empleados para que aporten sus perspectivas únicas.

Por último, la jefatura puede reforzar el liderazgo resiliente por medio de actividades que fortalezcan la apertura de nuevas ideas y la búsqueda de soluciones a las crisis emergentes, tomando en cuenta que la resiliencia es la capacidad de adaptarse a la adversidad, para poder superar obstáculos, y crecer a partir de lo experimentado. En este sentido el liderazgo resiliente es una forma de enfrentarse a presiones ante la toma de decisiones acertadas, sin sufrir grandes desgastes y cuidando la energía tanto del líder como la de los demás funcionarios de la institución.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con la investigación realizada y base en las conclusiones y recomendaciones, se plantea esta propuesta que tiene como propósito el fortalecimiento del liderazgo transformacional para la construcción de la cultura organizacional en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

Esta propuesta se realiza con base en tres puntos, en primer lugar un taller titulado “Liderazgo transformacional en acción”, con el cual se busca reforzar algunas características del liderazgo transformacional, en segundo lugar, la elaboración de una guía de actividades para la construcción de la cultura organizacional incluyendo jefatura, docentes y personal administrativo, y por último, la aplicación de un cuestionario para la valoración de los conocimientos adquiridos con el taller.

Es a través de estas actividades que se busca impulsar el desarrollo de líderes comprometidos, creativos y participativos, capaces de generar cambios positivos en la comunidad educativa, tomando en cuenta que todo esto promueve la consolidación de la cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto, la responsabilidad y el sentido de pertenencia.

El taller está planificado para ser un espacio de reflexión, aprendizaje y construcción colectiva, orientado a fomentar la unión del equipo de trabajo, propiciar la innovación en los procesos educativos y administrativos y fortalecer el compromiso de todos los colaboradores con la misión, visión y valores institucionales a partir del liderazgo transformacional.

Por otro lado, la construcción de la cultura organizacional depende fundamentalmente de las personas y las experiencias porque una cultura positiva surge cuando los funcionarios sienten una conexión genuina con la institución.

7.1. Nombre de la propuesta

Estrategias para apoyar el fortalecimiento del liderazgo transformacional para la construcción de la cultura organizacional en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

7.2. Institución en la cual se desarrollará

La propuesta se desarrolla para la jefatura, el personal docente y administrativo de la escuela San Juan Chiquito.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias de apoyo para el fortalecimiento del liderazgo transformacional para la construcción de la cultura organizacional en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

7.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un taller sobre el liderazgo transformacional, fortaleciendo el liderazgo para consolidar una cultura organizacional participativa, colaborativa y orientada a la mejora continua de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.
- Diseñar un cuestionario para evaluar el taller sobre el liderazgo transformacional, con el propósito de identificar los aprendizajes adquiridos con las actividades de fortalecimiento del liderazgo para la construcción de la cultura organizacional en la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.
- Elaborar una guía buscando la mejora de la cultura organizacional, con estrategias que fortalezcan la comunicación, la participación y los valores institucionales de la Escuela San Juan Chiquito.

Actividad	Fecha inicial	Fecha final	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Presentar a la dirección de la escuela la propuesta para la implementación del liderazgo transformacional y el manual para la mejora de la cultura organizacional.	16/02/26	20/02/26		X					
Establecimiento de las tres fechas para el taller: "Liderazgo transformacional en acción"	23/02/26	27/02/26		X					
Ejecución del módulo 1 del taller	16/03/26	20/03/26			X				
Ejecución del módulo 2 del taller	13/04/26	17/03/26				X			
Ejecución del módulo 3 del taller	11/05/26	15/05/26					X		
Evaluación de aprendizajes esperados con el taller	15/06/26	19/06/26						X	
Presentación del Manual de Cultura Organizacional" a la dirección.	29/06/26	03/07/26						X	
Reunión de retroalimentación con el personal de la escuela.	20/07/26	24/06/26							X

7.4. Cronograma y actividades y responsables

Tabla 36. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.5. Presupuesto necesario para su implementación

Tabla 37. Presupuesto de la propuesta

Actividad	Horas	Pasajes o gasolina	Viáticos	Materiales	Costo total
Taller “Liderazgo en acción”	18	15.000	15.000	20.000	50.000
Cuestionario evaluación de taller	3	5.000	5.000	15.000	25.000
Elaboración de manual	24 horas	-	10.000	20.000	30.000
Total invertido					105.000

Fuente: elaboración propia. (2025).

7.6. Descripción detallada de las fases de la propuesta

Con base en lo investigado para este proyecto, se planteó una propuesta basada en el estilo de liderazgo transformacional y sus aportes para la construcción de la cultura organizacional, así como una valoración de la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos.

Estas son las tres variables tomadas en cuenta para el desarrollo de la propuesta:

- **Propuesta 1:** Taller “Liderazgo transformacional en acción”
- **Propuesta 2:** Cuestionario de valoración de la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos.
- **Propuesta 3:** Guía para la mejora de la construcción de la cultura organizacional.

El propósito es el desarrollo de estrategias de liderazgo transformacional para la mejora de la cultura organizacional de la escuela San Juan Chiquito.

7.6.1. Propuesta 1: Taller “Liderazgo transformacional en acción”

Promover el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo muy efectivo que se enfoca en inspirar y motivar a los miembros del equipo para que logren cambios positivos y significativos, de manera que superen sus propias expectativas.

De acuerdo con Tapia y Antequera (2020).

El liderazgo transformacional centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. (p.127).

Con la realización de esta propuesta de promoción de las características del liderazgo transformacional se benefician la escuela y los funcionarios, especialmente en el sentido de generar entusiasmo y optimismo al equipo de trabajo, promover el respeto, establecer una buena comunicación para poder motivar al equipo a alcanzar grandes logros y empoderar al equipo a que tome la iniciativa y asuma responsabilidades, los cuales fueron los puntos que se mostraron más débiles durante la recolección de los datos.

Algunos de los beneficios más significativos del liderazgo transformacional para la institución educativa son:

- Mayor compromiso y satisfacción laboral: Los funcionarios se sienten valorados, lo que influye directamente en su lealtad y compromiso.
- Aumento de la productividad: En el sentido de que la inspiración y la motivación llevan a los equipos a dar lo mejor de sí.
- Fomento de la innovación: Tomando en cuenta que la estimulación intelectual impulsa la generación de nuevas ideas y soluciones creativas.

- Desarrollo del talento: Desde el enfoque del crecimiento individual lo que asegura que el personal desarrolle nuevas habilidades de forma continua.
- Mejor adaptación al cambio: Al fomentar el pensamiento crítico y la visión, haciendo que el equipo sea más resiliente y se adapta mejor a entornos cambiantes.

Con base en actividades prácticas y reflexivas, los participantes podrán identificar estrategias de liderazgo transformacional como parte fundamental para la construcción de la cultura organizacional y como base para el desarrollo sostenible de la institución educativa.

7.6.1.1 Definición

El taller llamado "Liderazgo Transformacional en Acción" es un programa de formación práctico y de experiencias diseñado para que el líder, los docentes y los administrativos adquieran las habilidades tangibles necesarias para inspirar, motivar y movilizar a su equipo de trabajo hacia el cambio, la innovación y el máximo desempeño.

7.6.1.2 Proceso integral del taller

El proceso integral del taller es la secuencia estructurada de etapas que contribuyen al logro de los objetivos propuestos y la participación activa de todos los sujetos de estudio.

Para este taller se establecen tres momentos que son diagnóstico, desarrollo, reflexión y evaluación, para la promoción de los aprendizajes del equipo institucional.

A continuación se describe cada etapa:

Figura 11. Proceso integral del taller



Fuente: *Elaboración propia. (2025).*

7.6.1.3 Logística del taller de “Liderazgo transformacional en acción”

7.6.1.3.1 Nombre del taller

El taller se llama: “Liderazgo transformacional en acción”.

7.6.1.3.2 Objetivo general

Fortalecer el liderazgo transformacional como medio para consolidar una cultura organizacional participativa, colaborativa y orientada a la mejora continua de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

7.6.1.3.3 Objetivos específicos

- Promover la capacidad de comunicar una visión de futuro clara y emocionalmente atractiva que conecte con el propósito individual del equipo.
- Fomentar la innovación a través de técnicas para la estimulación intelectual promoviendo el pensamiento crítico y la creatividad en el equipo.
- Fortalecer la influencia idealizada mediante el desarrollo de la inteligencia emocional, la autenticidad y el liderazgo con valores éticos.

- Adquirir herramientas para la gestión de cambio con el fin de guiar al equipo en la construcción de la cultura organizacional, minimizando la resistencia e impulsando la adaptabilidad.

7.6.1.3.4 Alcance

Este taller está diseñado para los funcionarios docentes y administrativos de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

7.6.1.3.5 Metodología

La metodología utilizada para la ejecución del taller combina aspectos teóricos y prácticos para lograr propósitos tales como generar entusiasmo y optimismo al equipo de trabajo, promover el respeto, establecer una buena comunicación para poder motivar al equipo a alcanzar grandes logros y empoderar al equipo a que tome la iniciativa y asuma responsabilidades y compromisos con la identidad y el futuro de la institución.

7.6.1.3.6 Duración del taller

El taller tendrá una duración será de 18 horas en total, dividido en tres módulos, cada uno con una duración de 6 horas.

7.6.1.3.7 Aspectos generales

- Se utilizan técnicas de facilitación de grupos grandes y dinámicas participativas.
- Incluye a todos los funcionarios docentes y administrativos de la Escuela San Juan Chiquito, con lo que se garantiza la transparencia y la diversidad de perspectivas.
- El resultado esperado es un plan de acción para recalcar las características del liderazgo transformacional que pueden contribuir en la construcción de la cultura organizacional para el funcionamiento óptimo de la institución.

7.6.1.4. Estructura de las actividades

El taller se organizará de la siguiente manera:

Se lleva a cabo el diagnóstico para abarcar las características del liderazgo transformacional que tuvieron ninguno o el menor puntaje en el proceso de recolección de

datos, esto se realiza por medio de una charla sobre estos aspectos críticos y su influencia en la construcción de la cultura organizacional.

En segundo lugar, se hace un abordaje de los temas principales mediante metodologías activas y participativas: dinámicas grupales, estudios de caso, ejercicios colaborativos y análisis de experiencias reales.

Finalmente, se lleva a cabo una evaluación integral del proceso, considerando la participación, los aprendizajes adquiridos y el nivel de aplicación práctica. Se utilizan instrumentos como cuestionarios, observaciones y espacios de retroalimentación

7.6.1.4.1 Módulo I

7.6.1.4.1.1 Nombre y duración

Este primer módulo se llama: “Motivación inspiradora” y tiene una duración de 6 horas.

7.6.1.4.1.2 Objetivo

Desarrollar la capacidad de inspirar y generar una atmósfera de optimismo, enfocada en grandes logros.

7.6.1.4.1.3 Introducción y exposición teórica

- Reflexión y análisis colectivo orientado a fortalecer la identidad institucional de la Escuela San Juan Chiquito.
- Reconocer los elementos más importantes en el liderazgo transformacional actual, con respecto a la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y consideración individualizada, tomando en cuenta que cada uno de los cuales desempeña un papel fundamental en la capacidad de un líder para inspirar un cambio positivo.
- Identificar los elementos del liderazgo transformacional que están ausentes o en menor medida en la institución.

- Construir de manera participativa un modelo ideal de liderazgo transformacional que contribuya a la construcción de una cultura organizacional sólida, coherente con la misión y los valores institucionales y orientada al bienestar y la mejora continua.

7.6.1.4.1.4 Actividades prácticas

Tabla 44. Actividad práctica. Módulo 1

Nombre de la actividad	“Motivación inspiradora”	
Objetivo	Desarrollar la capacidad de inspirar y generar una atmósfera de optimismo, enfocada en grandes logros.	
Metodología	Participativa, reflexiva y colaborativa	
Instrucciones	“Introducción y sensibilización”	<p>Se pide a los participantes que recuerden una situación reciente donde un líder les transmitió entusiasmo o, por el contrario, desánimo.</p> <p>Se realizan las siguientes preguntas guía, cuyas respuestas se anotan en papeles pequeños:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué palabras usó esa persona? • ¿Qué expresiones faciales o corporales notaste? • ¿Cómo te sentiste después?
	“Mapa de la emoción”	<p>Dibujar en una cartulina un círculo grande dividido en cuatro cuadrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energía positiva con emociones altas (entusiasmo, confianza, alegría). - Energía positiva con emociones calmadas (serenidad, esperanza, empatía). - Energía negativa con emociones altas (ira, frustración, ansiedad). <p>Energía negativa con emociones bajas (desánimo, indiferencia, agotamiento)</p> <p>Los participantes escriben en papel adhesivo post-it ejemplos de frases, gestos o posturas que han observado en sí mismos o en otros líderes, y las colocan en el cuadrante que corresponda.</p> <p>Se reflexiona grupalmente: ¿Qué patrones se repiten? ¿Qué impacto tienen en el equipo?</p>
	“Escenarios desafiantes”	<p>Se forman grupos pequeños, cada uno recibe un escenario de liderazgo desafiante, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un colaborador desmotivado. - Un conflicto entre dos miembros del equipo. - Un error grave en una tarea importante.

	<p>Los participantes deben simular una respuesta transformacional, aplicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenguaje positivo y motivador. - Gestos abiertos y tono de voz sereno. - Escucha activa y empatía. <p>Al final, se reflexiona con el grupo: ¿Cómo cambió el clima emocional con la respuesta optimista? ¿Qué emociones nuevas se generaron?</p>
Recursos	Papel adhesivo post-it, cartulinas, marcadores, pizarra, hojas guía, hojas blancas, lapiceros, lápices.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.1.5 Discusión guiada

Las actividades sugeridas en la tabla anterior contribuyen a dar una perspectiva simulada de la realidad que se vive en la escuela, pero a la vez, una visión más amplia de lo que es el liderazgo transformacional y su aporte en la construcción de la cultura organizacional.

Con el fin de evaluar el nivel de participación y compromiso de los participantes, la claridad de experiencias vividas y la aplicabilidad de los aprendizajes obtenidos en el contexto institucional, se plantean las siguientes preguntas:

Tabla 45. Preguntas para reflexión y evaluación

Preguntas para reflexión y evaluación	¿Qué aprendí sobre mi forma de comunicar emociones?
	¿Cuál gesto o palabra puedo cambiar para generar más energía positiva en mi equipo?
	¿Cómo puedo aplicar este ejercicio para fortalecer mi liderazgo transformacional cada día?

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.1.6 Cronograma

Tabla 46. *Cronograma*

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8 am	8:30 am	30 min	Inicio, bienvenida y reflexión
8:30 am	9:30 am	60 min	Dinámica de apertura: “Introducción y sensibilización”
9:30 am	9:45 am	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
9:45 am	10:15 am	30 min	Refrigerio
10:15 am	11:15 am	60 min	Actividad: “Mapa de las emociones”
11:15 am	11:30 pm	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
11:30 am	12:30 pm	60 min	Almuerzo
12:30 m	1:30 pm	60 min	Actividad “Escenarios desafiantes”
1:30 pm	1:45 pm	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
1:45 pm	2:00 pm	15 min	Agradecimiento y cierre

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.2 Módulo II

7.6.1.4.2.1 Nombre y duración

Este segundo módulo se llama: “Comunicación y conexión” y tiene una duración de 6 horas.

7.6.1.4.2.2 Objetivo

Establecer una comunicación basada en el respeto mutuo, la escucha activa y la empatía, fortaleciendo las relaciones de confianza entre líderes y colaboradores

7.6.1.4.2.3 Introducción y exposición teórica

- Iniciar con la visión transformadora que el líder debe proyectar con optimismo y entusiasmo, para que el equipo se inspire a través del respeto mutuo y la confianza.
- Resaltar la importancia de promover la escucha activa para la construcción de relaciones verdaderas y duraderas.
- Aceptar que cada compañero del equipo no es solo un recurso, sino una persona valiosa con sueños, preocupaciones y un gran potencial.

7.6.1.4.2.4 Actividades prácticas

Tabla 47. Actividad práctica. Módulo 2

Nombre de la actividad	“Comunicación y conexión ”	
Objetivo	Establecer una comunicación basada en el respeto mutuo, la escucha activa y la empatía, fortaleciendo las relaciones de confianza entre líderes y colaboradores	
Metodología	Participativa, vivencial y colaborativa	
Instrucciones	“Escucha con el corazón”	<p>Inicialmente se explican los niveles de escucha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escucha superficial (solo oír). - Escucha selectiva (solo lo que interesa). - Escucha empática (atención plena, comprensión emocional). <p>Los participantes se dividen en parejas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona A comparte una experiencia personal o laboral significativa (3 min). - Persona B solo escucha, sin interrumpir. - Luego, la persona B debe parafrasear lo escuchado y expresar qué emoción percibió. - Cambian los roles y repiten la dinámica. <p>Al final se hace una reflexión grupal:</p> <p>¿Qué se sintió al ser realmente escuchado? ¿Qué barreras notaron en sí mismos?</p>
	“Lenguaje que construye”	<p>Se entregan tarjetas con frases de la comunicación cotidiana, por ejemplo: “Eso ya lo intentamos y no funcionó”, “Confío en tu criterio”, “¿Qué opinas al respecto?”, entre otras.</p> <p>En grupo, los participantes clasifican las frases como constructivas o desmotivadoras, y discuten su efecto emocional.</p> <p>En parejas, representan una conversación breve en dos versiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una con lenguaje desmotivador. - Otra con lenguaje constructivo y empático. <p>Como reflexión final se discute:</p> <p>¿Cuál versión generó mayor conexión? ¿Cómo puede un líder usar el lenguaje para inspirar y no para imponer?</p>

	"Conectar para liderar"	<p>Cada participante completa un "Mapa de conexión", con aspectos de sus compañeros (intereses, fortalezas, motivaciones, desafíos personales).</p> <p>En grupos pequeños, comparten estrategias para fortalecer la relación con cada perfil por medio de las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo puedo apoyar sus metas personales?</p> <p>¿Qué tipo de comunicación prefiere?</p> <p>¿Cómo puedo demostrarle que lo valoro?</p> <p>Para la discusión final, el facilitador destaca que la consideración individualizada no es favoritismo, sino atención genuina a la persona como ser humano.</p>
Recursos	Tarjetas de cartulina, hojas blancas, lapiceros, lápices, marcadores, mapa de conexión.	

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.2.5 Mapa de Conexión

El mapa de conexión es una herramienta visual que se utiliza para representar y analizar las relaciones o conexiones entre diferentes elementos o entidades.

Esta herramienta se va a utilizar en la actividad "Conectar para liderar" y consiste en un formulario que deben completar los funcionarios con los que realiza el taller. Este mapa se presenta a continuación.

Mapa de Conexión Personal

Este ejercicio le ayudará a reflexionar sobre cómo se comunica, qué lo motiva y cómo puede fortalecer las relaciones dentro del equipo. Es una herramienta para el autoconocimiento y la conexión genuina.

1. Datos personales

Nombre:	
Puesto:	

2. Mi forma de comunicarme

¿Cómo prefiero comunicarme con los demás?	
¿Qué palabras o gestos uso para transmitir confianza?	
¿Cuáles barreras encuentro para comunicarme efectivamente?	

3. Mis motivaciones o fortalezas

Mis principales fortalezas son:	
Me motiva cuando:	
Reconozco que necesito mejorar en:	

4. Mis desafíos y apoyos necesarios

Los principales desafíos que enfrento son:	
Me desmotivo cuando:	
Necesito apoyo en:	

5. ¿Cómo deseo conectar con mi equipo? Describe tres acciones que puedes realizar para fortalecer tus relaciones dentro del equipo:

Acción 1:	
Acción 2:	
Acción 3:	

Reflexión final

¿Qué aprendí sobre mí mismo(a) durante este ejercicio?

¿Cómo puedo aplicar esta autoconciencia en mi forma de liderar o colaborar?

¿Qué compromiso personal asumo para fortalecer mi conexión con los demás?

“Liderar con empatía comienza por conocerse y escucharse a uno mismo.”

7.6.1.4.2.6 Discusión guiada

Con estas actividades se valoran los aspectos referentes al nivel de participación y al consenso logrado, así como la relevancia de una mayor conciencia sobre la importancia de escuchar para conectar con el otro y generar confianza, el uso consciente del lenguaje positivo como herramienta de conexión emocional y el desarrollo de empatía, el reconocimiento de la diversidad humana y la mejora de la confianza dentro del equipo.

Para evaluar el nivel de participación y compromiso de los participantes, la claridad de experiencias vividas se plantean las siguientes preguntas:

Tabla 48. Preguntas para reflexión y evaluación

Preguntas para reflexión y evaluación	¿Qué cambios puedo implementar en mi forma de comunicarme?
	¿Cómo puedo demostrar cada día más consideración individualizada hacia mi equipo

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.2.7 Cronograma

Tabla 49. Cronograma

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8 am	8:30 am	30 min	Inicio, bienvenida y reflexión
8:30 am	9:30 am	60 min	Dinámica de apertura: “Escucha con el corazón”
9:30 am	9:45 am	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
9:45 am	10:15 am	30 min	Refrigerio
10:15 am	11:15 am	60 min	Actividad: “Lenguaje que construye”
11:15 am	11:30 pm	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
11:30 am	12:30 pm	60 min	Almuerzo
12:30 m	1:30 pm	60 min	Actividad “Conectar para liderar”
1:30 pm	1:45 pm	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
1:45 pm	2:00 pm	15 min	Agradecimiento y cierre

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.3 Módulo III

7.6.1.4.3.1 Nombre y duración

Este tercer módulo se llama: “El poder de la iniciativa” y tiene una duración de 6 horas.

7.6.1.4.3.2 Objetivo

Estimular la iniciativa y la responsabilidad a los miembros del equipo, fomentando la creatividad, la innovación y el sentido de propiedad sobre los resultados.

7.6.1.4.3.3 Introducción y exposición teórica

- Promoción del pensamiento creativo y la resolución de problemas desde nuevas perspectivas entre los funcionarios de la escuela.
- Motivación para el desarrollo de la capacidad de delegar y empoderar al equipo con autonomía responsable.
- Fomento una cultura de aprendizaje y mejora continua que repercuta en la construcción de una buena cultura organizacional.

7.6.1.4.3.4 Actividades prácticas

Tabla 50. *Actividad práctica. Módulo 3*

Nombre de la actividad	“El poder de la iniciativa”	
Objetivo	Estimular la iniciativa y la responsabilidad a los miembros del equipo, fomentando la creatividad, la innovación y el sentido de propiedad sobre los resultados.	
Metodología	Participativa, reflexiva y orientada a la acción	
Instrucciones	“Despierta la creatividad”	<p>Formar grupos pequeños. Se entrega a cada grupo una tarjeta con un reto, por ejemplo: “Reducir el estrés en el equipo sin aumentar el presupuesto” o “Mejorar la comunicación en tiempos de crisis”, entre otros. Los participantes deben escribir tres soluciones no convencionales, es decir, locas, divertidas o innovadoras. Luego comparten las ideas y se realiza la reflexión con las siguientes preguntas: - ¿Qué aprendimos al hacer algo fuera de lo común?</p>

		- ¿Cómo podemos aplicar este pensamiento creativo en nuestro trabajo diario?
	“Delegar con propósito”	Se presenta la “Rueda del Empoderamiento”, con áreas como: confianza, claridad de objetivos, autonomía, reconocimiento, aprendizaje, responsabilidad. En grupos pequeños, los participantes analizan una situación donde deban delegar una tarea importante. Cada grupo responde: ¿Qué nivel de autonomía puedo otorgar? ¿Qué apoyo necesita la persona para tener éxito? ¿Cómo voy a reconocer su esfuerzo y resultados? Se comparte una idea clave por grupo.
	“Yo propongo”	Cada participante identifica un área de mejora o innovación en su entorno laboral. Completando una hoja con: Descripción de la oportunidad o problema. - Propuesta de acción concreta. - Recursos necesarios. - Impacto esperado en el equipo o institución. Se presentan las ideas al grupo en forma breve (1 minuto). El grupo brinda retroalimentación positiva y sugerencias de mejora
Recursos	Tarjetas con retos o dilemas breves, hojas blancas, lapiceros, lápices, marcadores, rueda de empoderamiento.	

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.1.4.3.5 Rueda de empoderamiento

La Rueda de Empoderamiento es una herramienta visual de autoevaluación y reflexión diseñada para ayudar a una persona a analizar y tomar conciencia de su nivel de satisfacción, capacidad o control en diferentes áreas de su vida o de un tema específico.

Como se indicó en el cuadro anterior la rueda de empoderamiento forma parte de la actividad “Delegar con propósito” y se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración propia. (2025)

7.6.1.4.3.6 Discusión guiada

Con estas actividades se promueve la apertura al pensamiento divergente, la eliminación del miedo al error y disposición a innovar.

A la vez, se establece la idea de que delegar no es soltar el control, es compartir el liderazgo para lograr mejores resultados.

Es importante resaltar la importancia de la promoción de la responsabilidad compartida, pensamiento propositivo y compromiso con la innovación.

Para evaluar la adquisición de estos conocimientos, se plantean las siguientes preguntas.

Tabla 51. Preguntas para reflexión y evaluación

Preguntas para reflexión y evaluación	¿Qué aprendí sobre mi capacidad para delegar y estimular la creatividad?
	¿Qué acción concreta aplicaré en mi equipo para fomentar la iniciativa?

Fuente: *Elaboración propia. (2025).*

7.6.1.4.3.7 Cronograma

Tabla 52. Cronograma

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8 am	8:30 am	30 min	Inicio, bienvenida y reflexión
8:30 am	9:30 am	60 min	Dinámica de apertura: "Despierta la creatividad"
9:30 am	9:45 am	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
9:45 am	10:15 am	30 min	Refrigerio
10:15 am	11:15 am	60 min	Actividad: "Delegar con propósito"
11:15 am	11:30 pm	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
11:30 am	12:30 pm	60 min	Almuerzo
12:30 m	1:30 pm	60 min	Actividad "Yo propongo"
1:30 pm	1:45 pm	15 min	Evaluación y reflexión de la actividad
1:45 pm	2:00 pm	15 min	Agradecimiento y cierre

Fuente: *Elaboración propia. (2025).*

El taller "Liderazgo Transformacional en Acción" es un instrumento para la formación práctica y vivencial diseñado tanto para líderes como para funcionarios de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, con el fin de que adquieran las habilidades necesarias para inspirar, motivar y movilizar al equipo de trabajo hacia el cambio, la innovación y el máximo desempeño, lo que contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida.

7.6.2 Propuesta 2: Cuestionario de valoración de la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos

El compromiso adquirido por los funcionarios de la Escuela San Juan Chiquito con la propuesta planteada sobre el liderazgo transformacional y su influencia en la construcción de la cultura organizacional forma parte de la visión transformadora que se pretende

alcanzar para el año 2026, es por esto por lo que se requiere hacer una evaluación de los aprendizajes adquiridos.

Se debe tomar en cuenta que el éxito de las actividades que se realizan no se mide solo por la asistencia o la satisfacción de los participantes, sino por el impacto que se ejerce con la modificación de los comportamientos diarios y la influencia directa en los resultados estratégicos de la escuela.

Para diseñar una prueba que evalúe el impacto del taller destinado a la construcción de la cultura organizacional, es necesario elaborar un instrumento estructurado que mida los cambios en percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores antes y después del taller, buscando con esto ir más allá de la percepción subjetiva para cuantificar la adopción de los nuevos valores culturales, transformándolos en niveles de desempeño observables y datos concretos de mejora.

Esta propuesta consiste en el diseño de una prueba o instrumento de evaluación que permite medir el conocimiento y el compromiso adquiridos después del taller titulado: “Liderazgo transformacional en acción”, como parte del proceso ejecutado en la Escuela San Juan Chiquito y se emplea un cuestionario que se aplicará 30 días después de haber concluido los talleres.

7.6.2.1 Objetivo general

Evaluar la información recopilada con respecto a la experiencia, los aprendizajes y las oportunidades de mejora percibidas por los participantes del taller.

7.6.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las percepciones de los participantes respecto a los contenidos, dinámicas y metodologías empleadas durante el taller.
- Determinar las experiencias personales y emocionales vividas durante el proceso formativo, valorando su impacto en el desarrollo del liderazgo transformacional.

- Establecer sugerencias y oportunidades de mejora para fortalecer futuras ediciones del taller en cuanto a contenido, estrategias y acompañamiento.
- Valorar el nivel de motivación, compromiso y empoderamiento generado en los participantes como resultado de su participación en las actividades.

7.6.2.3 Tipo de instrumento a utilizar

Para esta evaluación se utiliza un cuestionario con preguntas abiertas y de respuesta reflexiva que promueven un análisis cualitativo profundo sobre el impacto, los aprendizajes y la experiencia vivida.

Su aplicación se hará 30 días después de los talleres, a los funcionarios que participaron. Se estima que la duración promedio para contestar las respuestas sea entre 15 y 20 minutos.

7.6.2.4 Ficha técnica

Tabla 53. *Ficha técnica del instrumento*

Nombre de la prueba	Cuestionario de evaluación
Propósito de la prueba	Evaluar el impacto de los talleres desarrollados
Dirigido a	Funcionarios participantes en el taller de construcción conjunta de la cultura organizacional.
Número de ítems	13
Modalidad de aplicación	Individual - Presencial
Técnica utilizada	Cuestionario impreso

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.2.5 Dimensiones evaluadas

Tabla 54. Dimensiones evaluadas

Dimensión	Descripción
Datos generales	Información de cada participante.
Expectativas y percepción inicial	Lo que el participante esperaba aprender o fortalecer y el cumplimiento o no de sus expectativas.
Contenidos y metodología	Opinión sobre los temas y las actividades para abordarlos.
Aprendizajes y aplicación práctica	Valoración de lo aprendido, su aplicación dentro de la institución y si generó o no cambios en la vida de cada persona.
Experiencia en general	Opinión acerca de la forma de impartir el taller, la participación de los funcionarios y los temas que se pueden mejorar.
Reflexión final	Aporte personal a lo aprendido.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.2.6 Consideraciones generales para la aplicación de la prueba

Con el fin de evitar resultados sesgados en la aplicación de la prueba, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Aplicar la prueba un mes después de finalizado el taller con las mismas personas que se ejecutó.
- Asegurar confidencialidad para respuestas por medio de las indicaciones en el instrumento.
- Analizar los resultados por dimensiones para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Presentar los hallazgos en un informe institucional con propuestas de seguimiento.

7.6.2.7 Resultado esperado

La evaluación del impacto real del taller “Liderazgo transformacional en acción”, servirá como base para la mejora continua en el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la identidad de la Escuela San Juan Chiquito.

7.6.2.8 Criterios de análisis e interpretación del cuestionario

7.6.2.8.1 Análisis de contenido

Con el fin de analizar de manera efectiva el cuestionario aplicado, se revisan todas las respuestas para identificar patrones, palabras clave, ideas recurrentes y significados relevantes, por medio de la lectura general del conjunto de respuestas, utilizando los siguientes criterios:

- Clasificación de comentarios según categorías temáticas.
- Agrupación de ideas similares o repetidas para determinar tendencias comunes.
- Identificación de testimonios representativos que ilustren la experiencia global

7.6.2.8.2 Criterios de valoración

Para el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas se utilizan los siguientes criterios:

Tabla 55. Análisis e interpretación de las respuestas

Categoría de análisis	Descripción	Indicadores de interpretación
Relevancia del contenido	Pertinencia y utilidad percibida de los temas abordados.	Comentarios que destaquen la aplicabilidad de los contenidos, conexión con la práctica laboral o interés en profundizar.
Metodología y dinámicas	Valoración del tipo de actividades y su impacto en el aprendizaje.	Opiniones sobre participación, interacción, claridad, creatividad o dinamismo de las estrategias.
Aprendizajes adquiridos	Conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas.	Relatos que evidencien comprensión, reflexión, cambio de perspectiva o intención de aplicar lo aprendido.
Experiencia emocional y clima grupal	Percepción del ambiente de confianza, respeto y colaboración.	Comentarios que expresen entusiasmo, motivación, inspiración o sentido de pertenencia.
Sugerencias y mejoras	Evaluación del liderazgo, comunicación y acompañamiento de la persona que imparte el taller.	Referencias a la claridad, empatía, guía o manejo del grupo.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

7.6.2.8.3 Interpretación de resultados

Con el fin de interpretar los resultados obtenidos, se realiza una síntesis narrativa que describa los hallazgos principales, destacando:

- Aspectos más valorados del taller.
- Aprendizajes significativos mencionados con mayor frecuencia.
- Factores que favorecieron la participación y el empoderamiento.
- Necesidades o sugerencias de mejora recurrentes.

Es indispensable que este análisis haga énfasis en enfatizar la voz del participante como fuente de comprensión del impacto real del proceso formativo.

7.6.2.8.4 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos con la aplicación de este cuestionario pueden organizarse en tres apartados:

- Fortalezas identificadas del taller.
- Oportunidades de mejora.
- Conclusiones sobre el impacto del liderazgo transformacional en los participantes.

A continuación, se presenta el cuestionario que se va a aplicar:

Cuestionario para evaluar el taller del liderazgo transformacional

A continuación, se presenta el siguiente instrumento con el fin de evaluar la información sobre la experiencia, los aprendizajes y las oportunidades de mejora percibidas por los participantes del taller “Liderazgo Transformacional en Acción” realizado en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo y les solicito su colaboración para participar en el siguiente cuestionario de evaluación del Taller: Liderazgo Transformacional en Acción”.

Este cuestionario se enfoca en la evaluación del taller realizado y de igual manera, hacer una recopilación de los aprendizajes adquiridos.

Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

La información que ustedes proporcionen se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos, por tanto, sus respuestas serán recopiladas y analizadas de manera anónima.

Con el fin de mantener un criterio de justicia, se les solicita completarla con la mayor honestidad, tomando en cuenta el período de estudio. Asimismo, se les agradecerá que basen sus respuestas en las experiencias adquiridas con el taller.

La encuesta consta de 11 preguntas abiertas y al final dos preguntas de reflexión, por tanto, su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a la mejora del liderazgo transformacional en la Escuela San Juan Chiquito.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

A. Datos generales

Nombre del taller: _____

Puesto: _____

Fecha de evaluación del taller: _____

B. Expectativas y percepción inicial

1. ¿Qué esperaba aprender o fortalecer con este taller?

2. ¿Considera que sus expectativas fueron cumplidas? Explique brevemente.

C. Contenidos y metodología

3. ¿Qué parte del taller le resultó más útil o significativo? ¿Por qué?

4. ¿Qué actividades le ayudaron más a reflexionar sobre su propio estilo de liderazgo?

5. ¿Hubo algún tema o dinámica que le gustaría profundizar en el futuro?

D. Aprendizajes y aplicación práctica

6. Mencione tres aprendizajes que considere los más importantes del taller.

a. _____

b. _____

c. _____

7. ¿Cómo aplicaría lo aprendido en su entorno laboral o académico?

8. ¿Qué cambios piensa realizar en su forma de liderar a partir de esta experiencia?

E. Experiencia en general

9. ¿Qué aspectos destacarías del trabajo de la persona encargada de impartir el taller?

10. ¿Cómo describiría el ambiente y la participación durante el taller?

11. ¿Qué aspectos del taller se podrían mejorar o ajustar para futuras ediciones?

F. Reflexiones finales

12. En una palabra o frase corta, ¿qué significa para usted *liderazgo transformacional* después de este taller?

13. Complete la frase: “A partir de este taller, me comprometo a...”

G. Agradecimiento

Muchas gracias por su participación y compromiso.

Su aporte es fundamental para seguir fortaleciendo la identidad y los valores que caracterizan a la Escuela San Juan Chiquito.

Cierre

“El liderazgo transformacional nace del ejemplo, crece con la empatía y se sostiene con la inspiración.”

7.6.3 Propuesta 3: Manual para mejora de la construcción de la cultura organizacional



**Escuela San Juan Chiquito
Manual para fortalecer la cultura
organizacional**

**Elaborado por:
Jassiel Mariana Aguilar Chavarría**

**Costa Rica
Noviembre, 2025**

En el contexto de una institución educativa, la construcción de la cultura organizacional conlleva fases para el desarrollo y el fortalecimiento de aspectos fundamentales como la misión, la visión, los valores institucionales, las normas y reglamentos que guían el diario vivir de toda la comunidad educativa.

Es en este sentido, que un estilo o varios de liderazgo efectivo cumplen a cabalidad con las principales características de una cultura organizacional efectiva, como son: la comunicación abierta, la promoción de un ambiente de aprendizaje continuo y el cumplimiento de los objetivos educativos, lo cual se manifiesta en una mejora sustancial de la calidad educativa y repercute positivamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Con respecto a esto, Holguín Gómez y Salazar Pin (2023) explican:

En el ámbito educativo la cultura organizacional desempeña un papel fundamental que incide en la dinámica, calidad y efectividad de la enseñanza y el aprendizaje en instituciones educativas a nivel global. Esta cultura no solo determina el funcionamiento de las escuelas, sino que también influye en las creencias, valores y prácticas que moldean la experiencia educativa de estudiantes, profesores y personal administrativo. (p.122).

Con base en lo anterior, se entiende que la cultura organizacional es un elemento esencial en cualquier institución educativa pública o privada, influyendo en todos los aspectos que tengan relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje, es por esto por lo que, se puede afirmar que la forma en cada centro educativo define y construye su cultura organizacional, tiene un impacto directo sobre este.

Es con base en esto y tomando en cuenta la recopilación de los datos obtenidos y el análisis de las encuestas realizadas al personal de jefatura y también a los funcionarios docente y administrativos de la institución que se plantea un manual que sirva como guía para la mejora de la construcción de la cultura organizacional.

Presentación

Este Manual para la mejora de la Construcción de la Cultura Organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza es un instrumento creado con el fin de fortalecer la identidad institucional, incentivar la participación de todos los funcionarios y reforzar el ambiente de trabajo con una visión colaborativa en procura de la mejora continua y al bienestar integral.

En la actualidad, la cultura organizacional abarca todos los campos de la administración de empresas y la gestión de recursos humanos, no obstante, cuando se ubica en el sistema educativo, tiene otros puntos de vista, por un lado, comprende los valores, las aptitudes, las actitudes y las prácticas docentes que se desarrollan diariamente, pero, por otro lado, se percibe como los valores, las políticas institucionales, el liderazgo, la comunicación asertiva y todo lo que permita abordar los desafíos y promover la excelencia académica.

Es en este contexto que la cultura organizacional se refleja en la forma de enseñar, de aprender, de convivir y de la manera en que el líder administra la institución y a su personal, es por esta razón que la construcción de la misma debe contar con bases sólidas y en concordancia con los principios institucionales para lograr la excelencia educativa y promover el desarrollo humano de estudiantes, docentes y personal administrativo.

La creación de este manual es el resultado de un proceso investigativo que incluyó diagnósticos, encuestas, taller y evaluación de resultados, es decir, se plantea con base en las ideas, las experiencias y las sugerencias de los participantes que permitieron identificar los valores de la escuela, pero también, los pasos que deben fortalecerse o bien, redefinirse para consolidar una cultura organizacional inclusiva, participativa y transformadora.

En síntesis, el *Manual para la mejora de la Construcción de la Cultura Organizacional* es una guía práctica que tiene como propósito orientar al personal de la

Escuela San Juan Chiquito a trabajar con sentido de pertenencia, compromiso y colaboración, reafirmando el propósito de formar personas íntegras, solidarias y comprometidas con su entorno.

Justificación

La elaboración de este Manual para la mejora de la Construcción de la Cultura Organizacional es una herramienta para fortalecer la identidad institucional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, para lograr una visión compartida que promueva las acciones, decisiones y relaciones dentro de la comunidad educativa.

En la actualidad, los cambios en el ámbito social, pedagógico y tecnológico traen consigo nuevos desafíos en el sistema educativo, por lo que es indispensable que existe una cultura organizacional sólida para hacer frente a la conexión entre los funcionarios, la comunicación efectiva y el compromiso colectivo.

Es por esto por lo que, al contar con un manual que guíe y sistematice los valores, principios y prácticas que definen a la institución, es una forma de garantizar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

De igual manera, este manual permitirá dar continuidad a los procesos de mejora institucional, integrando las opiniones de docentes, personal administrativo y estudiantes, quienes son protagonistas en la construcción de una cultura basada en la colaboración, la innovación y el respeto mutuo.

Objetivo General

Fortalecer la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza por medio de la comunicación efectiva, el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia en toda la comunidad educativa en el año 2026.

Objetivos Específicos

1. Reforzar los valores, principios y normas que orientan la convivencia y el quehacer institucional, promoviendo la coherencia entre la misión, la visión y las prácticas educativas.
2. Fomentar el liderazgo transformacional entre el personal docente y administrativo, a través de prácticas de motivación, el compromiso y la responsabilidad con las que se comparta la comunicación asertiva, la colaboración y el trabajo en equipo como ejes fundamentales de la gestión educativa.
3. Generar espacios de participación y reflexión en los que se incluya el aporte de ideas, experiencias y propuestas para el desarrollo institucional, a través de estrategias y actividades que den sentido de pertenencia a todos sus miembros.
4. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que garanticen la sostenibilidad de las acciones orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Estructura del Manual para la mejora de la Construcción de la Cultura Organizacional

Introducción y fundamentación

Este Manual para la mejora de la Construcción de la Cultura Organizacional de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza es una herramienta de orientación, reflexión y acción para fortalecer los valores, principios y prácticas que sustentan la institucionalidad de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

Este documento es el resultado de una exhaustiva investigación acerca de los principios y acciones que conlleva la construcción de la cultura organizacional en una institución educativa y cuenta con el respaldo de la participación de funcionarios docentes y administrativos de la escuela.

En este sentido, el manual integra opiniones, vivencias y experiencias, a la vez que pretende servir como una guía práctica para mantener una cultura organizacional sólida, coherente y alineada con los fines de la educación costarricense.

Contexto de la cultura organizacional en la escuela

La cultura organizacional en centros educativos se fundamenta en el conjunto de valores, normas y comportamientos compartidos que unifican las relaciones interpersonales y la manera en que se desarrolla el quehacer pedagógico y administrativo.

En la Escuela San Juan Chiquito de Esparza, así como en muchas otras instituciones, el fortalecimiento de la cultura organizacional se basa en un clima de confianza, respeto y colaboración, en el que cada funcionario adopte su papel activo dentro del proceso educativo y contribuya en el logro de los objetivos institucionales.

Al tener una cultura organizacional firmemente constituida se favorece la coherencia entre los valores, los objetivos, la misión y la visión con la práctica educativa, esto de la mano con la innovación, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia permite que la escuela no solo cumpla su función pedagógica, sino que la transforma en un espacio de desarrollo humano, liderazgo compartido y formación integral.

En el campo del sistema educativo, la cultura organizacional tiene relación directa con el clima institucional, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente, aspectos que influyen en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es indispensable para la Escuela San Juan Chiquito, asumir la construcción de la cultura organizacional como un proceso dinámico y continuo, que requiere reflexión constante, compromiso colectivo y apertura al cambio.

Por tanto, con este manual se busca acompañar este proceso, brindando los lineamientos que faciliten la consolidación de una cultura educativa centrada en el respeto, la equidad, la innovación y el aprendizaje compartido.

Principios orientadores y valores institucionales

La mejora de la construcción de la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito se basa en los siguientes principios orientadores:

- Participación: todos los miembros del personal son coautores del proceso institucional.

Comunicación efectiva: promoviendo el diálogo abierto, el respeto y la empatía en las relaciones interpersonales.

- Colaboración: fomento el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida para el logro de metas comunes.
- Liderazgo: desarrollo capacidades de liderazgo transformacional en todos los niveles de la organización.
- Innovación y mejora continua: promoción de la creatividad y la búsqueda constante de estrategias que fortalezcan la calidad educativa.

Los valores institucionales que dan sustento a estos principios son: respeto, solidaridad, responsabilidad, compromiso, honestidad y empatía, los mismos orientan la convivencia, la gestión pedagógica y las relaciones humanas dentro de la institución, constituyéndose en la base de la identidad de la Escuela San Juan Chiquito de Esparza.

Diagnóstico institucional

Descripción del proceso de diagnóstico

El diagnóstico institucional constituye una fase fundamental dentro del proceso de construcción de la cultura organizacional, porque es lo que permite conocer la situación actual de la escuela en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y además, orienta las acciones a seguir para el fortalecimiento de su identidad y la mejora sustancial del clima organizacional.

En la Escuela San Juan Chiquito, se utilizó como diagnóstico la ejecución de un taller llamado “Liderazgo transformacional en acción” que se llevó a cabo por medio de un enfoque participativo y colaborativo, por parte de los funcionarios docentes y administrativos. El propósito reflexionar sobre las prácticas, valores y relaciones que caracterizan la vida institucional, con el fin de construir una visión compartida orientada al mejoramiento continuo.

Resultados del diagnóstico y análisis FODA

Al realizar el diagnóstico sobresalen aspectos que caracterizan la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito, lo cual permitió hacer el siguiente análisis FODA:

Fortalezas

- Existe un alto compromiso y sentido de responsabilidad del personal docente y administrativo de la institución, con base en un clima organizacional caracterizado por el respeto, la empatía y la colaboración.
- La directora ejerce un liderazgo empático y con disposición al diálogo constante lo que lo convierte en un proceso participativo.
- Hay una identificación positiva de la misión, la visión y los valores de la escuela.

Oportunidades

- Es posible incrementar la comunicación interna mediante el uso de otros canales efectivos y permanentes.
- El desarrollo de espacios de capacitación continua en liderazgo transformacional y trabajo en equipo es algo que puede fortalecerse.
- Es factible la implementación de estrategias que fortalezcan la innovación pedagógica y la motivación docente.

Debilidades

- Existe la necesidad de definir con mayor claridad los roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo.
- Se observa una escasa sistematización de procesos comunicativos y de seguimiento a acuerdos institucionales.
- Con frecuencia es difícil mantener la motivación del personal cuando se presentan desafíos cotidianos.
- No hay mecanismos formales para evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Amenazas

- Los cambios frecuentes en las políticas educativas y en la estructura del sistema escolar, así como las limitaciones en recursos materiales y tecnológicos.
- La carga administrativa que reduce el tiempo para la planificación pedagógica y el trabajo colaborativo.
- Algunos factores externos que pueden afectar la continuidad de proyectos y en ocasiones, la toma de decisiones.

Conclusión del diagnóstico

El diagnóstico permitió generar una visión general del estado actual de la cultura organizacional, en la cual se resalta la importancia de propiciar espacios de diálogo y construcción colectiva.

Los hallazgos obtenidos se tomaron como base para la formulación de las estrategias que se desarrollan en este manual, con miras al fortalecimiento de la identidad, los valores y el liderazgo transformacional de la escuela.

Estrategias para la mejora de la construcción de la Cultura Organizacional

Este apartado tiene como propósito presentar las estrategias, actividades y acciones que se pueden implementar para fortalecer la cultura organizacional de la Escuela San Juan Chiquito, con el fin de promover la participación, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Esto se desarrolla con base en un proceso formativo en el que se integran la reflexión, el trabajo colaborativo y aplicación de situaciones simuladas, con el fin de generar cambios sostenibles en la dinámica institucional.

A continuación se enumeran las estrategias para construir, comunicar y sostener la cultura organizacional:

Estrategia 1: El liderazgo como modelo y comunicador

Tabla 56. *El liderazgo como modelo y comunicador*

Objetivo de la estrategia	Táctica utilizada	Descripción
Generar credibilidad y confianza con base en la coherencia.	Coherencia visible	Los líderes deben modelar sin fallas los valores fundamentales, con responsabilidad y transparencia.
Conectar las acciones diarias con la visión de la escuela.	Narrativa cultural	El líder debe usar los valores para explicar las decisiones clave y se enfático y coherente con eso.
Reforzar de manera continua y hacer que los valores sean vivos y tangibles.	“Minuto de valor”	Incluir un espacio breve al inicio de cada reunión de personal para que el líder u otro funcionario comparta una anécdota reciente donde vio un valor en acción.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

Estrategia 2: Integrar la cultura en la comunicación

Tabla 57. Integrar la cultura en la comunicación

Objetivo de la estrategia	Táctica utilizada	Descripción
Fomentar el respeto mutuo y la seguridad emocional.	Protocolo de escucha activa	Ofrecer capacitación en técnicas de escucha activa y validación e implementar un protocolo de retroalimentación donde la persona escuchada debe confirmar su mejoría al ser atendido.
Demostrar que la institución invierte en el potencial individual.	Reuniones individuales de desarrollo	Las reuniones individuales con el líder no deben centrarse solo en tareas, sino en el desarrollo profesional y personal del colaborador.
Procurar que la confianza se mantenga incluso en momentos de tensión.	Diálogo de conflictos	Implementar un proceso estandarizado para la resolución de conflictos que priorice la comprensión del marco de referencia del otro antes de proponer soluciones.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

Estrategia 3: Empoderamiento a través de procesos

Tabla 58. Empoderamiento a través de procesos

Objetivo de la estrategia	Táctica utilizada	Descripción
Promover la innovación continua y el pensamiento crítico.	Cultura del prototipo rápido	Establecer un lapso de tiempo libre dedicado para que los funcionarios prueben nuevas ideas con recursos mínimos.
Fomentar la iniciativa y la capacidad de asumir responsabilidades.	Delegación de autoridad	Cuando se delega una tarea, también se debe delegar el poder de decisión, por lo que el líder debe aprender a resistir la micro gestión.
Normalizar el riesgo y el error como parte del crecimiento y aprendizaje.	Post-mortem positivo	Después de un proyecto fallido, realizar una reunión sin culpas. El foco debe ser: "¿Qué gran aprendizaje obtuvimos de este error?" y documentarlo.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

Estrategia 4: Refuerzo a través del reconocimiento

Tabla 59. Refuerzo a través del reconocimiento

Objetivo de la estrategia	Táctica utilizada	Descripción
Hacer tangible el impacto de la cultura en los resultados y el éxito.	Reconocimiento de valores	Todo reconocimiento, ya sea bono, premio, mención, debe estar explícitamente vinculado a un valor.
Reforzar de manera positiva la motivación inspiradora entre compañeros.	"Muro de la cultura"	Crear un espacio visible, ya sea físico o digital, donde los funcionarios puedan dejar notas de agradecimiento o felicitación a un compañero por demostrar un valor.
Construir cohesión social y entusiasmo dentro de la organización.	Celebración de momentos especiales.	Formalizar rituales de celebración para momentos especiales del equipo de trabajo. Estos deben ser consistentes y visibles.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

Estrategia 5: Monitoreo y ajuste continuo

Tabla 60. Monitoreo y ajuste continuo

Objetivo de la estrategia	Táctica utilizada	Descripción
Garantizar la coherencia estructural; lo que se premia en la práctica debe alinearse con lo que se predica.	Auditoría de procesos	Revisar anualmente las políticas y procedimientos clave para asegurar que no contradigan los valores.
Identificar las áreas de hipocresía o inconsistencia percibida por el equipo.	Encuesta de coherencia	Medir anualmente la "brecha cultural" con preguntas sencillas, por ejemplo. "El líder dice X (valor), pero en realidad hace Y (comportamiento)".
Mantener la visión, la misión y los valores activos y relevantes en la toma de decisiones.	Revisión de la visión, misión y valores.	Al inicio de cada año el equipo debe reevaluar y comunicar la visión, la misión y los valores institucionales.

Fuente: Elaboración propia. (2025).

Plan de acción institucional

Todo plan de acción sigue un proceso lógico, en el caso de este manual se organiza de la siguiente forma:

- a. Definición del objetivo final, es decir, el "qué": para esto se debe establecer una meta clara y ambiciosa, manifestada en cantidad por porcentaje.
- b. Desglose de tareas. O sea, el "cómo": dividiendo el objetivo en tareas pequeñas, manejables y secuenciales
- c. Asignación de responsables: asignar claramente a una persona el liderazgo de cada tarea, de manera que la responsabilidad debe ser individual para evitar confusiones.
- d. Establecimiento de plazos: asignar una fecha realista de inicio y finalización para cada tarea, utilizando gráficos Gantt para visualizar la dependencia entre tareas, si es necesario.
- e. Monitoreo y seguimiento: definiendo una frecuencia de revisión, ya sea semanal o quincenal y las herramientas de seguimiento, esta revisión es para hacer frente a los problemas inesperados.

Compromiso Institucional

El éxito del presente manual depende del compromiso colectivo de todos los funcionarios de la institución educativa.

Cada miembro del personal, jefatura, docente y administrativo se convierte en agente de cambio, impulsando una cultura basada en la colaboración, la empatía y la innovación.

La dirección institucional asume el liderazgo de acompañar, motivar y dar seguimiento a cada acción, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y orientado a la excelencia educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Fainete, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.
<https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226/237>
- Agudelo Caro, L. (2024). *Cultura organizacional: la clave del éxito en las empresas modernas*. <https://rhpositivo.net/cultura-organizacional-la-clave-del-exito-en-las-empresas-modernas/#:~:text=Impactos%20de%20la%20cultura%20organizacional,el%20fracaso%20de%20una%20compa%C3%B1%C3%ADa>.
- Aguilar, H. (2023). *El liderazgo facilitador: una herramienta clave para el éxito organizacional*. <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-facilitador-una-herramienta-clave-para-%C3%A9xito-aguilar>
- Aguirre, C. (2023). *Liderazgo transformacional*. https://www.teletica.com/de-la-a-a-la-z/liderazgo-transformacional_330470
- Bedoya, E. (2024). *Liderazgo resiliente: cómo enfrentar desafíos y mantener un clima laboral saludable*. <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-resiliente-c%25C3%25B3mo-enfrentar-desaf%25C3%25ADos-y-mantener-bedoya-07ayf/>
- Bernal, J. (30 de enero de 2023). *Reconocer las habilidades de un líder en tu empresa*. [Mensaje en un blog]. <https://factorialhr.co/blog/habilidades-de-un-lider/>
- Blog Asesor de Tesis. (27 de diciembre de 2023). *Como definir la unidad de análisis en la investigación*. [Mensaje en un blog]. <https://asesordetesis.com/como-definir-la-unidad-de-analisis-en-la-investigacion/>

Blog Vantage Circle. (10 de diciembre de 2024). *10 de los elementos más importantes de la cultura organizacional en 2023*. [Mensaje en un blog].

<https://www.vantagecircle.com/es/blog/elementos-de-la-cultura-organizacional/>

Castillo, H. (5 de marzo de 2025). *10 características de un líder innovador*. [Mensaje en un blog]. <https://www.linkedin.com/pulse/10-caracter%C3%ADsticas-de-un-l%C3%ADder-innovador-henry-castillo-phd--mwk9e>

Cruz Orellana, A. (2024) *Liderazgo transaccional*.

<https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-transaccional-arnaldo-cruz-orellana-zzode>

Escuela San Juan Chiquito. (2024). *Normativa Interna Institucional*. Escuela San Juan Chiquito. [Archivo en Word].

Escuela San Juan Chiquito. (2025). *Reglamento Interno Institucional*. Escuela San Juan Chiquito. [Archivo en Word].

Gamarra, G. (10 de febrero de 2025). *Tipos de liderazgo en empresas: características y ventajas*. [Mensaje en un blog]. <https://factorial.es/blog/estilos-liderazgo-empresas/>

García Manjón, J. V. (2019). *Liderar con éxito la innovación*.

<https://jvmanjon.com/2019/12/09/liderar-con-exito-la-innovacion/>

Gómez, I. (28 de mayo de 2024). *5 aspectos importantes del liderazgo estratégico*.

[Mensaje en un blog]. <https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/5-aspectos-importantes-del-liderazgo-estrategico>

Grupo Castilla. (2025) *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo aplicarlo en tu*

empresa? <https://www.grupocastilla.es/liderazgo->

[transformacional/#Caracteristicas_del_liderazgo_transformacional](https://www.grupocastilla.es/liderazgo-transformacional/#Caracteristicas_del_liderazgo_transformacional)

- Grupo Slack. (23 de agosto de 2024). *Liderazgo transaccional y transformacional: ¿qué son?* [Mensaje en un blog]. <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/liderazgo-transaccional-y-transformacional-que-son>
- Guajardo, M. E. N. (2024). *Los tipos de liderazgo: características, ventajas y desventajas*. <https://www.linkedin.com/pulse/los-tipos-de-liderazgo-caracter%C3%ADsticas-ventajas-y-neri-guajardo-djvxc/>
- Gutiérrez, E. (2025). *Liderazgo transformacional: clave para el crecimiento de la mujer en los negocios*. <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-transformacional-clave-para-el-crecimiento-de-guti%C3%A9rrez-zd2mf/>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education. [Archivo PDF].
- Holguín Gómez, N. S. y Salazar Pin, G. E. (2023). Cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje: Escuela “Enrique Grau Ruiz”, Guayaquil. *Revista Ciencia y Desarrollo, Universidad Alas Peruanas*. 26(4), 121-132. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9238599.pdf>
- Lázaro Díaz, M. J. (2024). *Liderazgo resiliente: la clave para navegar la incertidumbre*. <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-resiliente-la-clave-para-navegar-mitchell-jes%C3%BAs-l%C3%A1zaro-d%C3%ADaz-61cce>
- Liderazgo e Inteligencia Emocional. (2023) *Liderazgo facilitador: el arte de guiar hacia el triunfo*. <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-facilitador-el-arte-de-guiar-hacia-triunfo-mkxce>
- López Argueta, E. (8 de noviembre de 2022). 8 pasos para convertirse en un líder resiliente. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/8-pasos-para-convertirse-en-un-lider-resiliente-20221107-0121.html>

- Maraboto, J. M. (20 de octubre de 2021). Liderazgo resiliente, clave para enfrentar la incertidumbre de la crisis del Covid-19. *El Financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/2021/10/20/jose-manuel-maraboto-liderazgo-resiliente-clave-para-enfrentar-la-incertidumbre-de-la-crisis-del-covid-19/>
- Mejías, R. (15 de febrero de 2024). *Liderazgo transaccional*. [Mensaje en un blog].
<https://rafaelmejiaspr.blog/2024/02/15/liderazgo-transaccional/>
- Molano de la Roche, M., Valencia Estupiñán, A. M. y Apraez Pulido, M. (2020). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1).
<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/download/314/178>
- Moreno, J. (2024) *¡Desafía el status quo! Cómo el liderazgo innovador transforma empresas y fomenta el cambio*. <https://es.linkedin.com/pulse/desaf%C3%ADa-el-status-quo-c%C3%B3mo-liderazgo-innovador-empresas-jos%C3%A9-moreno-31vaf>
- Ortega, K. (14 de febrero de 2025). *Liderazgo estratégico: qué es, ventajas y cómo implementarlo en las empresas*. [Mensaje en un blog].
<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/que-es-el-liderazgo-estrategico-y-cuales-son-sus-ventajas>
- Ramos Galarza, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *Revista CienciAmérica*, 10(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7890336.pdf>
- Reboot Learning Lab. (5 de diciembre de 2024). *Del liderazgo empresarial al liderazgo innovador: claves para liderar en la era digital*. [Mensaje en un blog].

<https://www.rebootlearninglab.com/blog/del-liderazgo-empresarial-al-liderazgo-innovador>

Rivas, A. (2022). *Marco metodológico: ¿Cómo redactar y cuál es su estructura?*

<https://normasapa.in/marco-metodologico/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2023). *Administración*. Pearson Educación. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870)

[ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870](https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870)

Robbins, S. y Judge, T. (2023). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Sandoval, D. (2023). *Descubre cómo convertirte en un líder innovador y disruptivo en tu*

industria. <https://es.linkedin.com/pulse/descubre-c%C3%B3mo-convertirte-en-un-l%C3%ADder-innovador-y-tu-david-sandoval-wonhc>

Santander Open Academy. (3 de octubre de 2024). *Liderazgo transformacional: ¿qué es y cuáles son sus características?* [Mensaje en un blog].

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/liderazgo-transformacional.html>

Se Más Education LLC. (04 de marzo de 2025). *Liderazgo facilitador: Cómo transformar*

equipos con estrategias de facilitación. [Mensaje en un blog].

<https://marketingparatucarrera.com/2025/03/04/liderazgo-facilitador-transformando-equipos-con-estrategias-de-facilitacion/>

Sofía, A. (2023). *Liderazgo transformacional: características, ventajas y desventajas*.

<https://factorial.mx/blog/liderazgo-transformacional/>

Tapia, Z. y Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Revista Ad-Gnosis*, 9(9), p 119-134.

DOI:10.21803/adgnosis.9.9.443

UNIE Universidad. (4 noviembre 2024). *Qué es el liderazgo transformacional y qué perfil se debe tener*. [Mensaje en un blog]. <https://www.universidadunie.com/blog/que-es-liderazgo-transformacional-perfil-que-debe-tener>

UTP Editor. (27 de marzo de 2024). *5 características de un líder que promueve un liderazgo resiliente*. [Mensaje en un blog].
<https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/5-caracteristicas-de-un-lider-que-promueve-un-liderazgo-resiliente/>

Zepeda Herrera, F. (2017). *Psicología organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=4480>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO A DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo: Analizar las características de los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025.

Esta investigación es de carácter exclusivamente académico, en busca de la obtención del grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Les envío un cordial saludo y les solicito su colaboración para participar en la siguiente encuesta.

Esta encuesta se enfoca en analizar los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025.

Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

La información que ustedes proporcionen se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos, por tanto, sus respuestas serán recopiladas y analizadas de manera anónima.

Con el fin de mantener un criterio de justicia, se les solicita completarla con la mayor honestidad, tomando en cuenta el período de estudio. Asimismo, se les agradecerá que basen sus respuestas en la mayoría de los eventos posibles, y no

en un solo evento aislado. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, lo que se busca es conocer la realidad sobre el liderazgo en su trabajo.

La encuesta consta de preguntas cerradas abiertas, y semiabiertas y su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a nuestra investigación.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su cargo en la escuela?

- Docente
- Administrativo
- Jefatura

2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

- De 20 años a 30 años
- De 31 años a 40 años
- De 41 años a 50 años
- Más de 51 años

II. VARIABLE 1: Estilos de liderazgo

A. Indicador 1: Liderazgo transformacional

3. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transformacional aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

- Brindo apoyo y asesoramiento individual cuando es necesario.
- Animo al personal a pensar de forma creativa e innovadora.
- Fomento el aprendizaje y el crecimiento intelectual del equipo.
- Genero entusiasmo y optimismo en el equipo.
- Utilizo lenguaje y acciones para motivar al equipo a alcanzar grandes logros.
- Inspiro respeto y admiración.
- Empodero al equipo para que tome la iniciativa y asuma responsabilidades.
- Animo a las personas a crecer y asumir nuevos desafíos.
- Ninguna de las anteriores

() Otro _____

B. Indicador 2: Liderazgo transaccional

4. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo transaccional aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

- () Ofrezco incentivos claros para lograr los objetivos.
- () Establezco expectativas de rendimiento claras para que puedan ganar recompensas.
- () Intervengo rápidamente ante problemas o errores.
- () Establezco estándares de rendimiento y superviso de cerca su cumplimiento.
- () Aseguro de que se sigan los procedimientos y reglas establecidas.
- () Intervengo cuando los problemas se vuelven graves o recurrentes.
- () Prefiero no involucrarme a menos que sea absolutamente necesario.
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro _____

C. Indicador 3: Liderazgo estratégico

5. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo estratégico aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

- () Tengo una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización.
- () Comunico eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo.
- () Ayudo al personal a conectar sus tareas diarias con la dirección estratégica de la organización.
- () Tomo decisiones alineadas con la visión a largo plazo.
- () Analizo información compleja para tomar decisiones informadas y estratégicas.
- () Identifico proactivamente oportunidades y riesgos futuros.
- () Involucro al equipo en la discusión de opciones estratégicas.
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro _____

D. Indicador 4: Liderazgo facilitador

6. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo facilitador aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

- Fomento la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones y promuevo la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas.
- Facilito la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva.
- Delego responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo.
- Proporciono los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito.
- Ayudo a mejorar nuestros procesos de trabajo de forma continua e identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas.
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

E. Indicador 5: Liderazgo innovador

7. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo innovador aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción

- Creo un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso e inspiro a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente.
- Promuevo la "lluvia de ideas" y la colaboración para generar soluciones creativas.
- Tengo una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución.
- Comunico la importancia de la innovación para nuestra evolución.
- Proporciono al personal la autonomía necesaria para explorar y desarrollar nuevas soluciones.
- Promuevo la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro _____

F. Indicador 6: Liderazgo resiliente

8. ¿Cuáles de las siguientes características del liderazgo resiliente aplica en su rol de jefatura? Puede escoger más de una opción.

- Mantengo la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis.
- Demuestro optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos.
- Ayudo a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas.
- Ayudo a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser efectivos.
- Estoy abierto a nuevas ideas y soluciones en momentos de incertidumbre.
- Celebro los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo.
- Fomento la comunicación abierta y honesta sobre los desafíos que enfrentamos.
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

III. VARIABLE 2: Cultura organizacional

A. Indicador 1: Construcción de la cultura organizacional

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que aplica como jefatura para la construcción de la cultura organizacional? Puede escoger más de una opción

- Diseña o implementa políticas y prácticas coherentes con los valores de la escuela.
- Promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje.
- Realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad.
- Crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito, fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo.
- Adapta la cultura a las necesidades individuales de los colaboradores ofreciendo beneficios como horarios flexibles o trabajo remoto.
- Utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados, define y comunica los valores organizacionales de forma clara.
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

10. Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea lo siguiente: Puede marcar más de una opción

- Un ambiente de trabajo positivo
- Se mejora el rendimiento
- Se fortalece la imagen de la escuela
- Se mejora la productividad
- Se atrae y retiene el talento humano
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

11. ¿Ha tomado en cuenta al personal para contribuir en la construcción de la cultura organizacional? (Ej. Escuchar, pedir ideas, incluir en decisiones, reconocer aportes en la forma de trabajar dentro de la institución)

- Si
- No

12. ¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante, ¿qué tan relevante considera usted como jefatura incluir al personal en la construcción de la cultura organizacional?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. ¿Con qué frecuencia comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

14. ¿Promueve espacios de participación donde el personal puede expresar ideas y opiniones?

- Si
- No
- A veces

15. ¿Considera que su estilo de liderazgo tiene relación con la construcción de la cultura organizacional?

- Si ¿De qué forma o cómo? _____
- No Por qué _____

¡Muchas gracias!

ANEXO 2: CUESTIONARIO A PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo: Analizar las características de los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025.

Esta investigación es de carácter exclusivamente académico, en busca de la obtención del grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Les envío un cordial saludo y les solicito su colaboración para participar en la siguiente encuesta.

Esta encuesta se enfoca en analizar los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025.

Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

La información que ustedes proporcionen se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos, por tanto, sus respuestas serán recopiladas y analizadas de manera anónima.

Con el fin de mantener un criterio de justicia, se les solicita completarla con la mayor honestidad, tomando en cuenta el período de estudio. Asimismo, se les agradecerá que basen sus respuestas en la mayoría de los eventos posibles, y no

en un solo evento aislado. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, lo que se busca es conocer la realidad sobre el liderazgo en su trabajo.

La encuesta consta de preguntas cerradas abiertas, y semiabiertas y su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a nuestra investigación.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. ¿En cuál área trabaja?

- () Docente
- () Administrativo
- () Jefatura

2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

- () De 20 años a 30 años
- () De 31 años a 40 años
- () De 41 años a 50 años
- () Más de 51 años

II. VARIABLE 1: Estilos de liderazgo

A. Indicador 1: Liderazgo transformacional

3. ¿Cuáles características del liderazgo transformacional considera usted que aplica su jefatura? Puede escoger más de una opción.

- () Me brinda apoyo y asesoramiento individual cuando lo necesito.
- () Me anima a pensar de forma creativa e innovadora.
- () Fomenta el aprendizaje y el crecimiento intelectual en el equipo.
- () Genera entusiasmo y optimismo en el equipo.
- () Utiliza el lenguaje y las acciones para motivarnos a alcanzar grandes logros.
- () Me inspira respeto y admiración.
- () Me empodera para tomar la iniciativa y asumir responsabilidades.
- () Me anima a crecer y asumir nuevos desafíos.
- () Ninguna de las anteriores

() Otro _____

B. Indicador 2: Liderazgo transaccional

4. ¿Cuáles características del liderazgo transaccional considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción.

- () Me ofrece incentivos claros para lograr los objetivos.
- () Establece expectativas de rendimiento claras para que pueda ganar recompensas.
- () Interviene rápidamente cuando hay un problema o un error.
- () Establece estándares de rendimiento y supervisa de cerca su cumplimiento.
- () Se asegura de que se sigan los procedimientos y reglas establecidos.
- () Solo interviene cuando los problemas se vuelven graves o recurrentes.
- () Prefiere no involucrarse a menos que sea absolutamente necesario.
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro _____

C. Indicador 3: Liderazgo estratégico

5. ¿Cuáles características del liderazgo estratégico considera usted aplica su jefatura? Puede escoger más de una opción.

- () Tiene una visión clara y convincente para el futuro del equipo/organización.
- () Comunica eficazmente la estrategia y los objetivos a largo plazo.
- () Me ayuda a conectar mis tareas diarias con la dirección estratégica de la organización.
- () Alinea consistente las decisiones con la visión a largo plazo.
- () Analiza información compleja para tomar decisiones informadas y estratégicas.
- () Es proactivo en la identificación de oportunidades y riesgos futuros.
- () Involucra al equipo en la discusión de opciones estratégicas.
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro _____

D. Indicador 4: Liderazgo facilitador

6. ¿Cuáles características del liderazgo facilitador considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción.

- Fomenta la participación de todos los miembros del equipo en las discusiones.
- Promueve la escucha activa y el respeto por las diferentes perspectivas.
- Facilita la resolución de conflictos dentro del equipo de manera constructiva.
- Delega responsabilidades de manera que fomenta el crecimiento individual y del equipo.
- Proporciona los recursos y el apoyo necesarios para que el equipo tenga éxito.
- Ayuda a mejorar nuestros procesos de trabajo de forma continua.
- Ayuda a identificar soluciones en lugar de solo señalar problemas.
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

E. Indicador 5: Liderazgo innovador

7. ¿Cuáles características del liderazgo innovador considera usted que aplica su jefatura? Puede escoger más de una opción

- Crea un espacio seguro para proponer ideas sin temor al juicio o al fracaso.
- Promueve la "lluvia de ideas" y la colaboración para generar soluciones creativas.
- Tiene una visión clara de cómo la innovación puede impulsar el éxito futuro de la institución.
- Inspira a buscar nuevas oportunidades y a mejorar continuamente.
- Comunica la importancia de la innovación para nuestra evolución.
- Proporciona al personal la autonomía necesaria para explorar y desarrollar nuevas soluciones.
- Promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades para la innovación.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro _____

F. Indicador 6: Liderazgo resiliente

8. ¿Cuáles características del liderazgo resiliente considera usted que están presentes en su jefatura? Puede escoger más de una opción.

- Mantiene la calma y la compostura incluso en situaciones de alta presión o crisis.
- Demuestra optimismo y una actitud positiva incluso frente a los desafíos.
- Ayuda a ver las oportunidades en las dificultades, no solo los problemas.
- Ayuda a encontrar nuevas formas de trabajar cuando los métodos antiguos dejan de ser efectivos.
- Demuestra apertura a nuevas ideas y soluciones en momentos de incertidumbre.
- Celebra los pequeños avances y éxitos para mantener la moral del equipo.
- Fomenta la comunicación abierta y honesta sobre los desafíos que enfrentamos.
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

III. VARIABLE 2: Cultura organizacional

A. Indicador 1: Construcción de la cultura organizacional

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos que intervienen en la construcción de la cultura organizacional aplica la jefatura? Puede escoger más de una opción

- Define y comunica los valores organizacionales de forma clara.
- Fomenta la participación y colaboración creando un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo ideas y trabajando en equipo.
- Diseña o implementa políticas y prácticas coherentes con los valores de la escuela.
- Promueve el aprendizaje y el desarrollo del personal como en programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje.
- Realiza evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hace ajustes según sea necesario para asegurar su efectividad.
- Crea un ambiente de confianza, compromiso y propósito.
- Adapta la cultura a las necesidades individuales de los colaboradores ofreciendo beneficios como horarios flexibles o trabajo remoto.
- Utiliza herramientas de comunicación para mantener a todos informados.
- Ninguna de las anteriores

Otro _____

10. Considera que con la construcción de la cultura organizacional se crea lo siguiente: Puede marcar más de una opción

- Un ambiente de trabajo positivo
- Se mejora el rendimiento
- Se fortalece la imagen de la escuela
- Se mejora la productividad
- Se atrae y retiene el talento humano
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

11. ¿Su jefatura lo ha tomado en cuenta para contribuir en la construcción de la cultura organizacional? (Es decir, cuando lo escucha, le pide ideas, lo incluye en decisiones o reconoce sus aportes en la forma de trabajar dentro de la institución)

- Si
- No

12. ¿En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante ¿qué tan importante es para usted que su jefatura lo tome en cuenta en la construcción de la cultura organizacional?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. ¿Con qué frecuencia su jefatura comunica y refuerza los valores organizacionales a su equipo de trabajo?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

14. ¿Su Jefatura promueve espacios de participación donde puede expresar sus ideas y opiniones?

- Si
- No
- A veces

15. ¿Considera que el estilo de liderazgo que aplica la jefatura tiene relación con la construcción de la cultura organizacional

- Si ¿De qué forma o cómo? _____
- No Por qué _____

¡Muchas gracias!

ANEXO 3: DELARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Jassiel Mariana Aguilar Chavarría, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 604560481 egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Puntarenas, Esparza, a los 12 días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco.



Firma del estudiante

Cédula: 604560481

ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 09 de noviembre de 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante **JASSIEL MARIANA AGUILAR CHAVARRÍA**, cédula de identidad número **604560481**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA JEFATURA DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO Y SU ROL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA SAN JUAN CHIQUITO UBICADA EN ESPARZA, PUNTARENAS EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2025**”, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	18%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	18%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
Total	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN
SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2025.11.09 14:35:01
-06'00'

Carmen Susana Araya Zamora
Cédula de identidad 4-0140-0573
Camé Colegio Profesional N° 011457

ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTOR



CARTA DE LECTOR

20 de noviembre de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **JASSIEL MARIANA AGUILAR CHAVARRIA**, cédula de identidad **0604560481** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo, y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2025.11.20 19:13:19 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6: CARTA AUTORIZACIÓN DEL CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Puntarenas, 1 de diciembre del 2025

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Jassiel Mariana Aguilar Chavarría con número de identificación 604560481 autor (a) del trabajo de graduación titulado Los estilos de liderazgo de la jefatura del personal docente y administrativo y su rol en la construcción de la cultura organizacional en la escuela San Juan Chiquito ubicada en Esparza, Puntarenas en el primer cuatrimestre del 2025 presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

6-0456-0481 Jassiel Aguilar.
Firma y Documento de Identidad