

**Gestión Educativa desde el neoliderazgo: una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo**

Tesis presentada en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar por el grado de Maestría en  
Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

María Marta Castro Arce

Octubre, 2023

**Gestión Educativa desde el neoliderazgo: una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo**

María Marta Castro Arce

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADAS

Dra. Evelyn Vargas Hernández

M.Sc. Silvia Salas Soto

DIRECTOR

UNIDAD ACADÉMICA

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides

---

COORDINADORA

Dra. Evelyn Chen Quesada

---

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi mamá, Olga Arce Loaiza, a mi papá, Carlos Castro García, quienes siempre me han apoyado de forma incondicional, con su dedicación y sacrificio me dieron el privilegio de recibir una educación de calidad, disfrutar de este proceso educativo ha sido una de las muchas enseñanzas que me han dado. A mi esposo Mario Ramírez Ramírez, por apoyarme y estar presente en todo momento, por asumir conmigo este reto que, con paciencia, escucha, dedicación y amor hemos podido concluir con éxito. A mi abuela materna, Marta Loaiza Mata, quien es mi segunda mamá, por su cariño, oraciones y ser ejemplo de superación. A mi hermana Carol Castro Arce y mi hermano Carlos Castro Arce por siempre estar presentes, a pesar de la distancia, por creer en mí, apoyarme en todos mis proyectos y por dejar su huella en este trabajo. ¡Gracias!

## **Agradecimientos**

Agradezco al personal académico y administrativo de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo (MGELIZ) de la Universidad Nacional por brindarme la educación de calidad que caracteriza a esta alma mater.

A los y las colegas de la MGELIZ por las experiencias y aprendizajes compartidos, mis mejores deseos para sus vidas.

Al Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo por ser la institución que motivó a la creación de este proyecto y al personal docente y administrativo por su participación a lo largo de este proceso.

A todas aquellas personas que de forma directa o indirecta influyeron para poder cumplir esta meta.

## Resumen

El neuroliderazgo es un elemento innovador para ser tomado en cuenta dentro de la gestión educativa debido a que además de considerar elementos de liderazgo contempla el funcionamiento del cerebro, promoviendo su óptimo desempeño. El objetivo principal corresponde a: desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.

La presente investigación sienta sus bases teóricas en cuatro categorías de análisis: habilidades de liderazgo, neuroliderazgo, áreas de enfoque de la gestión educativa y clima organizacional. A partir del paradigma sociocrítico, bajo el enfoque cualitativo y método investigación acción se aplicaron técnicas de información como la revisión documental, entrevistas semiestructuradas, cuestionario y observación, dentro de los instrumentos se encuentra la guía de revisión documental, guía de preguntas y hoja de cotejo.

Dentro de los principales hallazgos se evidencia que los principios de neuroliderazgo no han sido abordados desde la gestión, por lo tanto, repercuten en el clima organizacional. Además, se identifica que el área de enfoque de la gestión educativa por fortalecer es la gestión emocional. Las habilidades de liderazgo que requieren mayor atención es la comunicación asertiva y la motivación. Finalmente, se desarrolla la propuesta denominada: “Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial”, la cual corresponde a un curso en línea autodirigido que busca brindar herramientas para fortalecer el clima organizacional desde el neuroliderazgo.

La validación de la propuesta se desarrolló en dos vías, en primer lugar, la validación de campo, la cual fue aplicada a la dirección ejecutiva y al personal docente y administrativo del centro educativo para conocer la experiencia de usuario e identificar aspectos de mejora para garantizar el éxito del proyecto. En segundo lugar, la validación por ejes determinó que esta propuesta es un intraemprendimiento creativo e innovador, que se rige bajo aspectos éticos, responde a una legislación vigente y aborda los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un eje transversal en la estrategia curricular, el plan de comunicación y el plan de convivencia.

Palabras clave: Gestión educativa, habilidades de liderazgo, neuroliderazgo, clima organizacional, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	iii
<b>Agradecimientos</b> .....	iv
<b>Resumen</b> .....	v
<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de figuras</b> .....	x
<b>Abreviaturas</b> .....	xi
<b>Capítulo 1</b> .....	12
<b>Introducción</b> .....	12
Problema Identificado: Descripción del problema .....	12
a) Antecedentes .....	15
<b>Gestión Educativa</b> .....	15
<b>Neuroliderazgo</b> .....	17
<b>Clima Organizacional</b> .....	20
b) Justificación .....	22
<b>Objetivos</b> .....	26
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos .....	26
<b>Capítulo 2</b> .....	28
<b>Marco teórico</b> .....	28
<b>Gestión Educativa</b> .....	28
a. Administración y Gestión Educativa .....	28
b. Clima Organizacional.....	31
<b>Liderazgo</b> .....	32
a. Liderazgo basado en valores.....	33
b. Estilo de liderazgo transformacional y de servicio .....	34
c. Personalidad y liderazgo .....	36
d. Habilidades de liderazgo .....	36
Comunicación .....	36
<i>Escucha</i> .....	37
<i>Empatía</i> .....	38
<i>Motivación</i> .....	39
<i>Toma de decisiones</i> .....	40

<b>Neuroliderazgo</b> .....	42
a. Conceptualización .....	42
b. Áreas de enfoque .....	43
<i>Toma de decisiones</i> .....	43
<i>Resolución de problemas</i> .....	44
<i>Trabajo en equipo</i> .....	44
<i>Gestión emocional</i> .....	44
c. Principios del neuroliderazgo.....	45
<i>Cada cerebro es único y diferente</i> .....	45
<i>El estado emocional condiciona las acciones</i> .....	45
<i>Necesidad de un sistema de recompensa</i> .....	45
<i>Capacidad del cerebro para modificarse</i> .....	46
<i>La mente está programada para cooperar</i> .....	46
<i>La información puede condicionar las expectativas y las acciones</i> .....	46
d. Neuroliderazgo y Gestión educativa.....	46
<b>Capítulo 3</b> .....	49
<b>Marco Metodológico</b> .....	49
<b>Paradigma de investigación</b> .....	49
<b>Enfoque de investigación</b> .....	49
<b>Método de investigación</b> .....	50
<b>Categorías de análisis</b> .....	50
<b>Participantes</b> .....	53
<b>Técnicas e Instrumentos</b> .....	53
<b>Revisión documental</b> .....	53
<b>Entrevista semiestructurada</b> .....	54
<b>Cuestionario</b> .....	54
<b>Observación</b> .....	55
<b>Criterios de análisis de información</b> .....	55
<b>Fases de investigación</b> .....	57
Fase preparatoria .....	57
Fase de trabajo de campo .....	57
Fase analítica.....	57
Fase informativa .....	58

<b>Aspectos éticos, de credibilidad y transferibilidad</b> .....	63
<b>Capítulo 4</b> .....	65
<b>Resultados y análisis</b> .....	65
<b>Unidad de análisis: liderazgo</b> .....	66
<b>Categoría 1: Habilidades de liderazgo</b> .....	66
<i>Subcategorías: comunicación, escucha y empatía</i> .....	67
<i>Subcategorías: motivación y toma de decisiones</i> .....	70
<b>Categoría 2: Neuroliderazgo</b> .....	73
<b>Unidad de análisis: gestión educativa</b> .....	74
<b>Categoría 1: Áreas de enfoque en la gestión educativa</b> .....	75
<i>Subcategorías: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión emocional</i> .....	75
<b>Categoría 2: Clima organizacional</b> .....	79
<i>Subcategorías: recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros</i> .....	81
<b>Análisis general</b> .....	83
<b>Capítulo 5</b> .....	86
<b>Conclusiones</b> .....	86
<b>Recomendaciones</b> .....	88
<b>Referencias</b> .....	90
<b>Apéndice</b> .....	98
Apéndice A Revisión documental .....	98
Apéndice B Entrevista al personal cocina y conserjería del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo .....	99
Apéndice C. Cuestionario al personal administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo .....	100
Apéndice D. Cuestionario al personal docente del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo .....	101
Apéndice E. Hoja de cotejo.....	102
Apéndice F. Consentimiento de participación en trabajo final de graduación .....	103
Apéndice G. Dirección del proyecto .....	105
Apéndice H. Estrategia curricular .....	140
Apéndice I. Plan de comunicación.....	154
Apéndice J. Plan de convivencia .....	172



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz conceptual sobre habilidades directivas según fines del neuroliderazgo..</i>	48
<b>Tabla 2</b> <i>Categorías de análisis .....</i>	51
<b>Tabla 3</b> <i>Codificación de los sujetos participantes .....</i>	56
<b>Tabla 4</b> <i>Codificación de las unidades de análisis, categorías y subcategorías .....</i>	56
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma.....</i>	59
<b>Tabla 6</b> <i>Datos de las subcategorías de habilidades de liderazgo: comunicación, escucha y empatía.....</i>	67
<b>Tabla 7</b> <i>Datos de las subcategorías de habilidades de liderazgo: motivación y toma de decisiones.....</i>	70
<b>Tabla 8</b> <i>Datos de la categoría: neuroliderazgo .....</i>	73
<b>Tabla 9</b> <i>Datos de las subcategorías de las áreas de enfoque de la gestión educativa: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión emocional.....</i>	76
<b>Tabla 10</b> <i>Datos de la categoría: clima organizacional.....</i>	79
<b>Tabla 11</b> <i>Datos de las subcategorías de clima organizacional: recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros .....</i>	82

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Causas y consecuencias que inciden en el clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.....	13
<b>Figura 2</b> <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible.</i> .....	25
<b>Figura 3</b> <i>Unidades de análisis, categorías y subcategorías.</i> .....	65
<b>Figura 4</b> <i>Categorías y subcategorías de la unidad de análisis correspondiente a liderazgo.</i> .....	66
<b>Figura 5</b> <i>Categorías y subcategorías de la unidad de análisis correspondiente a gestión educativa.</i> .....	75

### **Abreviaturas**

CHC-COD	Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo
MEP	Ministerio de Educación Pública
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
UNA	Universidad Nacional

## Capítulo 1

### Introducción

Problema Identificado: Descripción del problema

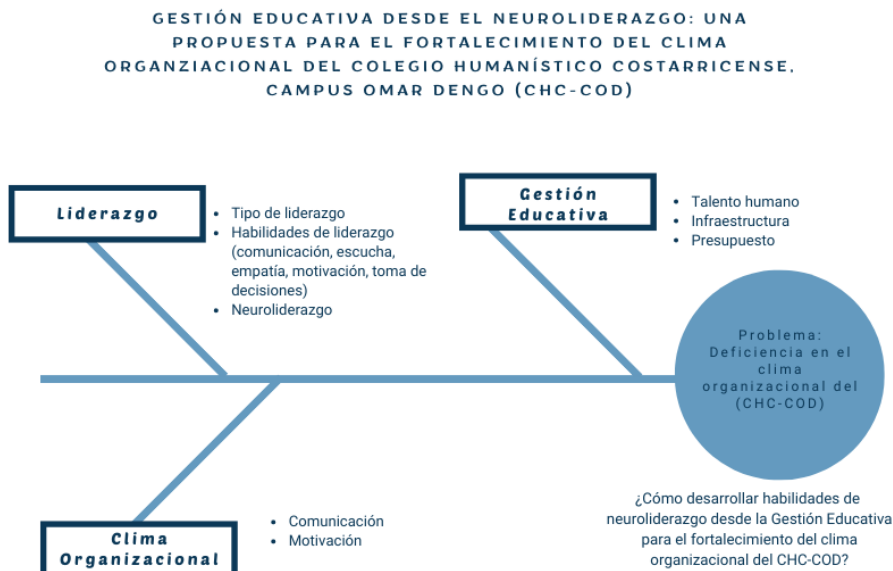
La presente investigación se desarrolla en el Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD). Este es un centro educativo público preuniversitario, es decir, trabaja únicamente con los niveles de décimo y undécimo año. Lo que diferencia a esta institución de otros centros educativos del país es el Convenio existente con Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), el mismo corresponde a la convalidación de los Estudios Generales de esta casa de estudios a aquellas personas que egresen del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses.

El abordaje de este estudio corresponde al fortalecimiento del clima organizacional del CHC-COD, el mismo se entiende como la manera en que las personas de una organización perciben su entorno institucional, afectando así la cultura organizacional, esta última, está compuesta por una serie de elementos: los propios de la organización, como lo son la misión, la visión, las normas, los valores y principios institucionales, y elementos del entorno en el que esta se desarrolla. De acuerdo con León (2001) la cultura organizacional "...crea en el grupo un orden social, genera continuidad y desarrolla una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia" (p. 157).

Según Garbanzo (2016) uno de los principales desafíos que tienen las instituciones educativas corresponde a "... proporcionar las condiciones organizacionales necesarias para que se alcance un nivel óptimo de identidad y cohesión en la organización en busca de la calidad de la educación que ofrece" (p. 76). Es a partir de lo anterior y ante un primer acercamiento con el personal docente y administrativo del CHC-COD que se han establecido una serie de causas y consecuencias que pueden estar incidiendo en el clima organizacional, afectando así a todo el personal en cuanto a productividad y desempeño, llegando a repercutir también en el estudiantado y la calidad educativa que caracteriza a esta institución. Esta información puede visualizarse en la figura 1.

**Figura 1**

*Causas y consecuencias que inciden en el clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.*



*Nota.* Elaboración propia (2022).

La primera causa se refiere a la gestión educativa y es definida por Rico (2016) como “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones” (p.57), supone a una serie de acciones que de manera articulada promueve el proceso de enseñanza-aprendizaje. La misma de acuerdo con Chen y Vargas (2007) se compone de cuatro áreas: los recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros y recursos curriculares. Una de las consecuencias que presenta la gestión educativa del CHC-COD corresponde al recurso humano, donde a partir del diagnóstico el personal docente y administrativo resaltan las pocas oportunidades de crecimiento profesional que les ofrece el centro educativo, repercutiendo en su desarrollo profesional.

Como segunda consecuencia, se destaca el recurso físico, algunas personas manifiestan dificultad para desempeñar de manera óptima su trabajo, ya que la infraestructura presenta deficiencias limitando la atención a las necesidades de la población estudiantil, afectando el servicio del comedor estudiantil y la mediación pedagógica, repercutiendo en el proceso de aprendizaje. De acuerdo con Apuy (2013) es fundamental que toda organización cuente con las condiciones de infraestructura óptimas para su buen funcionamiento.

La tercera consecuencia que se desea atender y que va de la mano con los recursos físicos son los recursos financieros, las personas funcionarias mencionan tener limitaciones con la parte presupuestaria, dificultando la satisfacción de muchas de las necesidades presentes en la población.

La segunda causa corresponde al clima organizacional, el mismo de acuerdo con Chóez y Vélez (2021) "... tiende a influir sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas" (p.95), su principal consecuencia es la comunicación, específicamente los deficientes procesos comunicativos influyendo en la coordinación de actividades institucionales generando un ambiente laboral inadecuado donde la desmotivación es un elemento que predomina en la mayoría del personal docente y administrativo. La motivación de acuerdo con Apuy (2013) es influenciada por el liderazgo ejercido dentro de la organización.

Es entonces, el liderazgo, la tercera causa que se desea abordar en la presente investigación. Una de las consecuencias corresponde al tipo de liderazgo que se ejerce en el centro educativo y con él la necesidad de desarrollar las habilidades desde el neuroliderazgo, el mismo es definido por Braidot (2016) como

una conjunción entre las teorías más avanzadas sobre el liderazgo y los últimos descubrimientos de las neurociencias aplicables a estas teorías... ello implica el desarrollo de capacidades cerebrales y la creación de ámbitos de trabajo que propicien la motivación, creatividad, la armonía y el bienestar laboral (p. 104-105).

Dentro de las consecuencias que se generan al no desarrollar estas habilidades de liderazgo se encuentra problemas de comunicación y escucha, así como de inteligencia emocional, específicamente la empatía, afectando así la motivación del personal docente y administrativo y por ende la toma de decisiones.

Una primera aproximación a la literatura existente sobre las variables del presente estudio evidencia la importancia que dentro de los procesos de la Administración y Gestión Educativa se capacite al personal para el desarrollo de habilidades desde el neuroliderazgo, las cuales van a repercutir en el comportamiento del personal institucional y por ende en el clima organizacional.

Es a partir de las necesidades evidenciadas anteriormente que con el presente estudio se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación

¿Cómo desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD)?

a) Antecedentes

Dentro de este apartado se encuentra una serie de estudios relacionados con la presente investigación que lleva por nombre: “Gestión Educativa desde el Neuroliderazgo: una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo”.

Las variables del estudio son tres y corresponden a Gestión Educativa, Neuroliderazgo y Clima Organizacional. El material bibliográfico ha sido clasificado por temática y en orden cronológico, con el propósito de hacer un recorrido por las investigaciones realizadas hasta el momento, a nivel nacional e internacional.

Siendo que el énfasis de la Maestría en Gestión Educativa, del Centro de Investigación y Docencia en Educación, de la Universidad Nacional es liderazgo, para la presente investigación se abordará la Gestión Educativa desde el Neuroliderazgo.

### **Gestión Educativa**

En el presente apartado se sitúan las investigaciones concernientes al tema de gestión educativa que son relevantes para este estudio.

Alejandra Rico, en el 2016 publica su investigación denominada La gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Su principal objetivo corresponde a analizar la gestión educativa como componente importante en la educación, para esto realiza una revisión documental del tema en cuestión. Dentro de los resultados obtenidos destaca la importancia de la formación docente en la educación superior de Colombia, promoviendo la capacitación y actualización continua. Asimismo, resalta algunas tendencias que debe poseer la gestión en la educación: “autonomía, democracia, calidad y formación integral” (p. 69). Por último, hace referencia a la importancia de darle al sentido de identidad de la docencia, es decir, que las personas docentes pongan en práctica lo aprendido en los años de formación profesional.

Durante ese mismo año Jiménez et al. (2016) desarrollan el artículo La Gestión Educativa y el mejoramiento continuo en instituciones para el trabajo y el desarrollo humano,

en Colombia. A partir de una investigación cualitativa de tipo descriptiva, con el propósito de comprender la importancia de los procesos de mejoramiento articulados a la gestión de proyectos educativos, tomando en cuenta el trabajo y desarrollo humano. Los resultados obtenidos hacen referencia al liderazgo en las organizaciones y el proceso de toma de decisiones, donde por medio de la mejora continua es posible llevar a cabo acciones en pro de la excelencia, promoviendo que la población estudiantil pueda insertarse de manera exitosa en el mundo laboral.

Este último elemento es fundamental, ya que como se mencionó anteriormente, la población que se verá afectada de manera indirecta corresponde al estudiantado del CHC-COD, al visualizar este estudio y las implicaciones que tiene la gestión educativa en el futuro profesional del estudiantado que se encuentra inserto en el sistema educativo reafirma la necesidad de que exista un adecuado clima organizacional, debido a que este va a influir no solo en el desempeño y la productividad de la persona docente, sino también en las personas estudiantes.

En el 2020 Vega desarrolla un artículo que lleva por nombre: Gestión educativa y su relación con el desempeño docente, corresponde a una investigación documental donde evidencia la influencia que tiene la gestión educativa sobre la efectividad y desempeño de la persona docente a partir de la motivación, apoyo e inspiración que la misma les brinde.

Para la presente investigación este estudio reconoce la importancia de que desde la gestión educativa es necesario desarrollar habilidades técnicas y blandas que incidan de manera positiva en el personal, repercutiendo de manera directa en el clima organizacional.

A nivel nacional, en el 2016 Garbanzo desarrolla el artículo denominado Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Donde a partir de la revisión documental de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional destaca entre sus principales hallazgos que la gestión educativa es fundamental para alcanzar una organización inteligente, es decir, que logre cumplir con la calidad educativa que promete, significando así una mejor educación que ofrecerle a su población estudiantil. Para esto, realiza una propuesta que ayude a las organizaciones educativas a alcanzar sus metas expuestas, destacando elementos como la competitividad, ambiente permanente de cambio, visión holística-sistémica, visión a futuro, trabajo en equipo, relaciones humanas satisfactorias, alto nivel de compromiso y responsabilidad y la gestión del conocimiento.

Este estudio tiene una estrecha relación con la presente investigación, ya que destaca elementos que actualmente son las necesidades o deficiencias que tiene el personal docente



y administrativo del CHC-COD y, por lo tanto, necesarios para así fortalecer el clima organizacional.

Por su parte, García et al. en el 2018 desarrollan la investigación la cual tiene como objetivo analizar la percepción de docentes y personal directivo sobre aspectos vinculantes con la gestión administrativa, para esto utilizan una metodología mixta, desde el enfoque cuantitativo utilizaron el diseño ex post facto y transversal, mientras que del enfoque cualitativo el método empleado fue el fenomenológico. Aplican un cuestionario a 192 personas docentes y realizan seis entrevistas semiestructuradas a personal directivo. Dentro de los principales hallazgos se evidencia la relación existente entre la gestión curricular y el entorno educativo, asimismo, los comités de adecuación curricular son las principales redes de apoyo de los centros de enseñanza, por último, el personal docente considera que la falta de apoyo familiar influye en el fracaso escolar.

Asimismo, Sánchez et al. en el 2021 desarrollan su tesis con el propósito de promover una cultura organizacional eficiente en ese centro de enseñanza, desde la gestión educativa. Para esto utilizaron una metodología bajo el enfoque cualitativo y paradigma naturalista, a través de la realización de un grupo focal a docentes y una entrevista semiestructurada a la persona que ocupa el cargo de gestión en la escuela. Dentro de los resultados sobresale el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el compromiso del personal docente en los procesos pedagógicos desarrollados en el centro educativo. Asimismo, se identifica que el modelo gestor no es el deseado por el personal docente. Por último, se visualizan docentes con características de liderazgo que les permiten trabajar en equipo y desempeñarse mejor en el ambiente laboral.

Resaltando la importancia de la existencia de un adecuado clima organizacional para promover el buen funcionamiento de cualquier institución. Todos estos aportes, importantes para el desarrollo de la presente investigación.

### **Neuroliderazgo**

A continuación, se muestran las investigaciones relacionadas referentes al tema del neuroliderazgo, el cual en los últimos años ha evolucionado y ha sido implementado dentro de la gestión de las organizaciones y el ámbito educativo no ha sido la excepción.

Para iniciar, a nivel internacional Restrepo y García en el año 2015 realizan un estudio que denominan Neuroliderazgo en el entorno organizacional: un estudio bibliométrico. Esta investigación se desarrolla desde el enfoque cualitativo con diseño no experimental, por lo que a partir de la indagación de artículos científicos logran identificar la relación de las neurociencias y las organizaciones en un periodo de diez años (2005-2015). Se obtiene como

principal resultado que la mayoría de los artículos investigados son de índole teórico evidenciando la necesidad de abordar desde la interdisciplinariedad el tema de las neurociencias, específicamente el neuroliderazgo, el cual mantiene una relación con el capital humano de las organizaciones y la influencia que llega a tener en la toma de decisiones y clima organizacional.

Un año más tarde, en el 2016 Caballero y Lis desarrollan una investigación documental que tiene como objetivo general el establecer los aportes de la neurociencia al liderazgo durante el siglo XXI. Dentro de los resultados obtenidos se destaca que el liderazgo es necesario abordarlo desde la interdisciplinariedad, se espera que con el apoyo de la neurociencia se permita tener mayor conocimiento en los procesos sociales de las personas (emociones, la empatía y la toma de decisiones), los cuales son necesarios dentro de la gestión educativa y de esta forma poder desarrollar y aplicar herramientas que promuevan una mejor y mayor productividad en el campo donde se desarrolla.

Es en 2020 que Ramírez et al. abordan el neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional, el objetivo principal de su estudio es brindarle a las organizaciones conceptos y herramientas que les permitan desarrollar y aplicar de manera exitosa el liderazgo, tomando como base la neurociencia a través del neuroliderazgo. Obtienen como resultado principal que el ser humano es un ser integral por lo que se vuelve importante que el mismo logre adquirir un balance entre la vida personal y laboral, ya que a partir del conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro y cómo las decisiones intervienen en el desempeño de los equipos de trabajo van a permitir potencializar sus competencias y por ende las de la organización.

Atencio et al. en el 2020 desarrollan una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas desde el neuroliderazgo. Se obtiene como resultado principal que la gestión directiva en el área del neuroliderazgo se centra en la toma de decisiones y considera a los integrantes del equipo para la solución de problemas y trabajo en equipo, no obstante, además se evidenció que es necesario fortalecer la gestión emocional de las personas colaboradoras, ya que las relaciones afectivas favorecen el cumplimiento de objetivos.

Ruiz et al. de igual manera, en el 2020 con su artículo pretenden “promover el neuromanagement como estrategia de mejora mediante el redireccionamiento del comportamiento de los directivos, fomentando la comunicación, la motivación y la implementación de valores, para la toma de decisiones que faciliten y generen el cambio organizacional” (p.4), Se obtiene como resultado principal la importancia de reconocer el trabajo por el desempeño y cumplimiento de funciones a los colaboradores, así como trabajar

en la confianza de los directivos hacia los colaboradores y de esta manera lograr en los equipos de trabajo que exista seguridad, empatía y motivación, mejorando la productividad de la organización.

Lo planteado en el estudio tiene relación con la Administración y Gestión Educativa; debido a que es sabido que al comprender el funcionamiento del cerebro es posible tomar mejores decisiones y resolver problemas, además, la motivación y la gestión emocional, son factores que promueven mejores resultados en las organizaciones. Algunos de ellos corresponden a las necesidades que presenta el personal del CHC-COD.

De igual manera, Molina y Collazos en el 2021 con su investigación pretenden justificar un modelo de gestión educativa desde las bases de la neurociencia y su influencia en procesos como lo es la toma de decisiones, pensamiento creativo, resolución de problemas, procesos de comunicación, trabajo en equipo, entre otros. Se obtiene como resultado principal que la mayor parte de la muestra siente poca satisfacción en el trabajo donde se desempeña, destacando que la misma no se debe únicamente a factores materiales, sino a las políticas laborales, relación con su figura de autoridad y las pocas oportunidades de crecimiento profesional.

En el 2021 Secco como trabajo final de graduación realiza una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la transformación que ha tenido el neuroliderazgo en las organizaciones con el objetivo de demostrar la necesidad que tienen las empresas en la actualidad de capacitar continuamente a sus líderes con nuevas herramientas que aporta la Neurociencia para la gestión organizacional. Se destaca como resultado que todas las personas dentro de la organización hacen uso de su cerebro a partir de la interacción que tienen con las demás personas, a través de la toma de decisiones, emociones, empatía, resolución de conflictos, entre otros, por lo tanto, manifiesta que desde el neuroliderazgo es posible comprender el cerebro desde su individualidad, promoviendo líderes más empáticos y emocionales dentro de las organizaciones y con ello tener un clima organizacional adecuado para mejorar la productividad.

Para finalizar, Bonilla en el 2021 desarrolla su trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina con el objetivo de identificar cómo las capacitaciones basadas en teorías de Neurociencias y con un abordaje desde las Neurociencias pueden contribuir a la toma de decisiones como competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo, para esto, después de una revisión bibliográfica, la autora realiza un total de nueve entrevistas abiertas, de aproximadamente una hora a profesionales en Recursos Humanos,

consultores expertos en el tema de toma de decisiones y personas capacitadoras con especialidad en neurociencias.

A partir de las entrevistas realizadas, la autora elabora un taller denominado “Neurociencias y toma de decisiones” y lo aplica a directivos de Recursos Humanos de una empresa, después de nueve meses de haber sido aplicado, la investigadora se reúne con seis de las personas participantes y se obtiene como principal resultado que los líderes aprendieron a identificar sus emociones y cómo estas influían en la toma de decisiones, mejorando de esta forma su desempeño en la organización.

Desde el siglo pasado existen investigaciones sobre la neurociencia y el funcionamiento del cerebro, de los antecedentes aquí expuestos entre el 2015-2019 corresponden a estudios sobre el tema del neuroliderazgo con respecto a los estilos de liderazgo, las funciones ejecutivas del cerebro e inteligencia emocional. Es hasta el año 2020 que se obtienen investigaciones sobre el neuroliderazgo en las organizaciones, incluido el sector educación, todas las anteriores de índole internacional, a la fecha no se ha localizado ningún documento que aborde la temática en Costa Rica.

Para la Administración y Gestión Educativa es un desafío incursionar en el neuroliderazgo, ya que es un tema novedoso, sin embargo, también creo que es una gran oportunidad para abordar de manera interdisciplinaria a las personas líderes y colaboradoras de una institución optimizando su productividad y desempeño, por ende, beneficiar el clima organizacional.

### **Clima Organizacional**

En esta oportunidad se presentan las investigaciones correspondientes al clima organizacional. Iniciando con Carrillo (2016), quien con su artículo denominado Medición de la cultura organizacional, y a través de una investigación de tipo documental tiene como objetivo actualizar la información de cómo se mide la misma, para esto utilizó referencias desde el 2005 y hasta el 2015 en bases digitales. Como resultado, obtiene que la cultura organizacional se mide tomando en cuenta la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas que tiene la organización.

En el 2018, Apolinario y Cruz desarrollan la investigación titulada: Gerencia educativa y toma de decisiones para un clima organizacional de calidad. Como parte de la carrera de Administración y Supervisión Educativa de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El estudio se desarrolla en la Escuela de Educación Básica “Elisa Ayala González” de Ecuador y tiene como objetivo analizar la influencia de la gerencia educativa en la toma de decisiones en el clima organizacional de calidad, mediante un estudio bibliográfico, un análisis estadístico y de

campo para el diseño de una guía de Roles / Funciones. La metodología se basa en el paradigma cualitativo, utiliza investigación de campo, exploratoria, descriptiva y bibliográfica, utilizaron métodos empíricos, teóricos, matemáticos y profesionales. Las técnicas desarrolladas fueron la entrevista y la observación.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca una deficiencia en la gestión educativa debido a la falta de capacitación, escasez de información en cuanto a la gestión educativa y poca capacitación al personal docente sobre estrategias pedagógicas. Repercutiendo de esta manera en el desempeño del personal docente y en el clima organizacional del centro educativo. A partir de los principales hallazgos las autoras elaboran la propuesta denominada “Guía de roles y funciones enmarcado en el desarrollo de actividades que promuevan un mejor desempeño de la gerencia educativa”. La misma tiene una duración de 20 horas de trabajo y especifica el manual de funciones y roles de funcionarios del área administrativa de la Escuela.

Esta propuesta contempla elementos fundamentales para la Administración y Gestión Educativa, como lo es el talento humano, el clima organizacional, las habilidades sociales, el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación, promoviendo así el desarrollo óptimo de las personas colaboradoras de la organización.

Simbron y Sanabria en el 2020 con su investigación: Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente. Estas personas pretenden establecer una relación entre tres variables (liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral) en docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad de Ciencias y Humanidades (UCH) del distrito Olivos, Perú. Para desarrollar la presente investigación las autoras lo abordan desde el enfoque cuantitativo con diseño descriptivo correlacional. La muestra corresponde a 35 docentes de la UCH; por cada variable estudiada, las investigadoras realizan un instrumento para ser aplicado por las personas participantes.

Como principal resultado se obtiene una relación significativa entre las tres variables del estudio, por lo que las autoras le recomiendan a la UCH ejecutar herramientas tanto pedagógicas como académicas que se concentren en el capital humano.

Desde los procesos de la Administración y Gestión Educativa resulta trascendental conocer la relación existente entre liderazgo, clima organizacional y su repercusión en el grado de la satisfacción laboral de las personas colaboradoras, promoviendo un adecuado clima organizacional.

En Costa Rica, Soto (2017) desarrolla el tema: Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la “Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica. Su principal objetivo corresponde al de analizar el clima organizacional de la Biblioteca

Joaquín García Monge de la UNA para realizar una propuesta de mejora y utiliza como instrumento un cuestionario para la recolección de datos. Dentro de los principales hallazgos obtiene que los factores que intervienen en el clima organizacional corresponden a la ineficiencia en canales de comunicación y deficiencia en el trabajo en equipo, por lo que desarrolla un taller de carácter participativo para puestos directivos donde los temas centrales corresponden a los factores mencionados anteriormente, la investigadora espera que este abordaje sea replicado por las jefaturas hacia las demás secciones de la Biblioteca y de esta manera favorecer el clima organizacional.

Asimismo, Blanco et al. en el 2021 con su estudio: Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial; pretenden analizar el clima organizacional por medio de una perspectiva multifactorial en centros de educación públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia (DREH). Para esto, desde un enfoque cuantitativo con una muestra de docentes de preescolar, primaria y secundaria aplicaron un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Obtienen como resultado que para el personal docente existe un adecuado clima organizacional, especialmente buenas relaciones con la figura de dirección, sin embargo, no es así con la relación entre el grupo de pares. Por lo que las personas investigadoras recomiendan fortalecer esas relaciones promoviendo el trabajo en equipo, que describen como clave para un buen funcionamiento de los centros de enseñanza.

Por último, Cerdas et. al. (2022) a partir de su investigación Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses, esperan analizar desde una perspectiva multifactorial la relación existente entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo en personas directivas en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Heredia. El estudio se desarrolla desde el enfoque cuantitativo utilizando un diseño ex post facto y transversal con alcance descriptivo y correlacional. Los principales resultados evidencian una relación directa entre el clima laboral y el estilo de liderazgo transformacional, debido a que este último favorece el desempeño y productividad del equipo de trabajo.

#### b) Justificación

El presente estudio surge a partir de la identificación de necesidades que tiene el personal docente y administrativo del CHC-COD y que influyen en la dinámica institucional, el interés principal supone el fortalecimiento del clima organizacional, entendido como la interacción entre las características de las personas y las organizaciones, corresponde a las percepciones que las personas trabajadoras poseen de la empresa. Los componentes que le

conforman corresponden al ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional (Salazar, et al., 2009).

Todos estos elementos van a repercutir de manera positiva o negativa en la productividad de las personas que laboran en la organización y por ende en el cumplimiento de objetivos organizacionales. En el ámbito educativo, resulta importante indagar sobre el clima institucional de cada centro de enseñanza debido a que el mismo repercute en el desempeño y rendimiento académico de la población estudiantil. Tal y como lo menciona Mendoza (2012) en su estudio sobre la relación entre el clima organizacional y el rendimiento académico de estudiantes de secundaria de un centro educativo en Perú “cuando el clima crece positivamente hay un mejor rendimiento del alumno” (p.53).

A nivel nacional el Ministerio de Educación Pública (MEP) con el Departamento de Desarrollo Organizacional tiene como objetivo promover el desarrollo organizacional de las Direcciones Regionales de Educación (DRE), a través de la mejora continua de la cultura y clima organizacional. El material elaborado se enfoca principalmente a la prevención y atención de conflictos en los centros de enseñanza públicos; mostrando interés en que los centros de enseñanza públicos de Costa Rica posean un clima organizacional adecuado para todas las personas que se desarrollan en estas instituciones.

Sin embargo, se considera importante que el ámbito educativo implemente modelos que tengan como base el neuroliderazgo, ya que en el estudio denominado Neuroliderazgo aplicado a las organizaciones, por la autora Solange Secco (2021) se concluye que todas las personas dentro de la organización hacen uso de su cerebro a partir de la interacción que tienen con las demás personas, a través de la toma de decisiones, las emociones, la empatía, la resolución de conflictos, entre otros elementos, por lo tanto, manifiesta que desde el neuroliderazgo es posible comprender el cerebro desde su individualidad, promoviendo líderes más empáticos y emocionales dentro de las organizaciones y con ello tener un clima organizacional adecuado para mejorar la productividad.

Asimismo, resulta fundamental tener presente que los centros educativos trabajan con seres humanos, y que de acuerdo con Mora (2019) “Un medio ambiente estable, estimulante y protector construye en el cerebro infantil los pilares sólidos para una enseñanza efectiva... los mecanismos que generan ansiedad disminuyen los procesos de atención y tienen consecuencias severas sobre el proceso de aprendizaje y mejoría” (p. 58), desde la Administración y Gestión Educativa se considera importante conocer el funcionamiento

cerebral tanto de su personal (docente y administrativo) como el de la población estudiantil para garantizar mejores procesos de enseñanza-aprendizaje, así como un adecuado clima organizacional.

Con esta propuesta la población que se verá directamente beneficiada corresponde al personal docente y administrativo, mientras que de manera indirecta la población estudiantil del CHC-COD. En caso de que la situación actual continúe en la institución el desempeño y productividad del personal estaría afectando el clima organizacional y por ende la calidad de educación que se brinde.

Tal y como lo mencionan Molina y Collazos (2021) en su estudio denominado: Calidad en los procesos de gestión de las Instituciones Educativas desde el neuroliderazgo, tiene como objetivo general elaborar un modelo de gestión educativa con la finalidad de empoderar a la dirección del centro educativo con estrategias basadas en el neuroliderazgo, el principal resultado corresponde a que la mayor parte de la muestra siente poca satisfacción en el trabajo donde se desempeña, destacando que la misma no se debe únicamente a factores materiales, sino a las políticas laborales, relación con su figura de autoridad y las pocas oportunidades de crecimiento profesional.

Otro de los elementos en los que se fundamenta el presente trabajo final de graduación corresponde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adquiridos, desde el año 2015, por la Asamblea General de las Naciones Unidas dentro de lo que se conoce como la Agenda 2030. La misma establece un total de diecisiete objetivos que pretenden garantizar el bienestar integral de las personas y el planeta Tierra, tomando en consideración necesidades de índole social, educativo, laboral, de seguridad, salud y ambiental (UNESCO, 2017).

Para poder atender estas necesidades es fundamental comprender al ser humano como un sistema complejo que se encuentra interrelacionado con el entorno en el que se desenvuelve, por lo tanto, su interacción y comunicación determina e influye en la dinámica dentro del sistema social del que forma parte. Desde la Teoría General de Sistemas (TGS) según Ortiz (2017) “el todo es más que la suma de las partes, por cuanto existen cualidades y atributos que emergen, o sea, que se generan a partir de la organización del todo y que influyen sobre las partes” (p. 358).

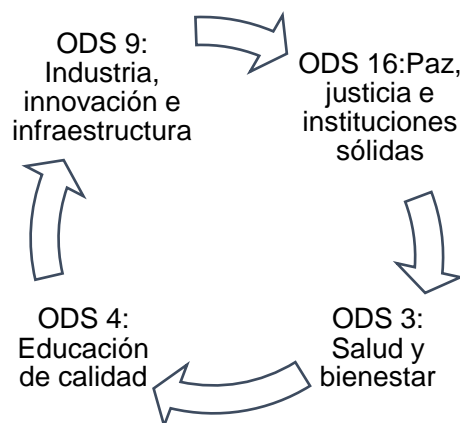
A lo largo de este apartado se ha mencionado la relación existente entre el ambiente físico, la estructura organizacional, la iniciativa, las emociones, los valores, la productividad,



las necesidades y características personales y el desarrollo profesional de las personas que laboran en ella, con el clima organizacional.

Es por lo anterior, que para la presente investigación se han seleccionado cuatro ODS que guardan una estrecha relación con los objetivos que se pretenden alcanzar. En la figura 2 se muestra cada uno de ellos.

**Figura 2**  
*Objetivos de Desarrollo Sostenible.*



*Nota:* Elaboración propia.

En primer lugar, se destaca el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, el cual tiene como objetivo promover la inclusión, la justicia y la paz en la sociedad. Además de los elementos mencionados en el párrafo anterior, las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional, por lo tanto, abordar este ODS como parte de los insumos para atender a las necesidades detectadas será de gran relevancia.

Seguidamente, se considera el ODS 3 correspondiente a salud y bienestar, este objetivo se ve reflejado en el presente trabajo a partir de la concepción del ser humano como un ser integral, donde el término de salud va más allá de la ausencia de enfermedad, más bien se entiende desde el bienestar físico, emocional y social. Para la organización resulta importante velar porque su personal goce de bienestar, de esta manera podrá atender sus funciones de manera adecuada promoviendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El tercer objetivo por atender corresponde al ODS 4: Educación de calidad, de acuerdo con la UNESCO (2017) se pretende “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (p. 18). Poder atender las necesidades del equipo docente y administrativo del Colegio Humanístico

Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD) desde una propuesta de gestión educativa, favorece el aprendizaje continuo de estas personas y el fortalecimiento del clima organizacional, garantizando una educación de calidad a la población estudiantil.

Asimismo, uno de los problemas que el personal docente y administrativo identifica que influye en el clima organizacional del CHC-COD corresponde a los recursos físicos, por lo tanto, el cuarto objetivo que se contempla dentro de este estudio es el ODS 9, el cual corresponde a industria, innovación e infraestructura; tiene como objetivo la construcción de espacios físicos resilientes, inclusivos, sostenibles e innovadores. De acuerdo con Chacón (2011) el centro educativo debe proveer al equipo docente una cultura de participación que le permita mejorar su quehacer profesional impactando de manera indirecta en el proyecto educativo. Por lo tanto, un espacio físico adecuado repercute en el desempeño y productividad de la persona funcionaria y por ende en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, como líderes y lideresas educativas resulta fundamental visualizar a las personas y las organizaciones como seres integrales, como parte de un todo y no de forma segmentada, donde se interrelacionan con diferentes elementos del espacio en el que se desenvuelven. Esta visión integral le permite a la gestión educativa un óptimo funcionamiento, permitiéndole tomar decisiones que favorezcan el éxito institucional.

Es a partir de lo anterior y reconociendo las necesidades de las personas funcionarias del CHC-COD que se propone realizar esta investigación.

## **Objetivos**

### Objetivo general

Desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.

### Objetivos específicos

1. Determinar los principios del neuroliderazgo presentes en la gestión educativa del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo que favorecen el clima organizacional.
2. Identificar las áreas de enfoque pertinentes para un modelo de gestión educativa desde el neuroliderazgo que favorecen el clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.

3. Establecer una propuesta de gestión educativa desde el neoliderazgo para fortalecer el clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.

## Capítulo 2

### Marco teórico

En atención a las necesidades identificadas es necesario abordar elementos teóricos que fundamenten el desarrollo de la presente investigación. En este capítulo se abordan tres temas: la gestión educativa, el liderazgo y el neuroliderazgo, si bien se desarrollan por separado es necesario comprender que cada una se interrelaciona.

#### Gestión Educativa

##### a. Administración y Gestión Educativa

La disciplina de la gestión es relativamente reciente, a lo largo de la historia se ha considerado que la administración y gestión educativa son sinónimos, sin embargo, la realidad es que son elementos diferentes que se complementan. La administración supone el manejo de recursos dentro de una organización. De acuerdo con Chen y Vargas (2007) la administración de recursos institucionales contempla los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares.

La administración de recursos humanos es definida por Chen y Vargas (2007) como “una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas dentro de ellas; trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones” (p. 36), para el logro de estas metas institucionales, es necesario que desde los recursos humanos se estudie la interacción social que existe en las personas que conforman la organización.

Esto debido a que son las personas quienes, por medio de sus habilidades, experiencias, conocimientos, entre otros, les aportan a las organizaciones diversidad de elementos que hacen enriquecedor su desarrollo. Por lo tanto, entre mejor sean las relaciones interpersonales del equipo de trabajo mayor será el desempeño, la productividad y la satisfacción tanto a nivel laboral como personal alcanzando con éxito los objetivos planteados.

Seguidamente, los recursos físicos de acuerdo con Chen y Vargas (2007) “determinan, en gran medida y con efectividad, el desarrollo del currículum en una institución educativa” (p.89), estos recursos corresponden al mobiliario y la infraestructura de una organización, así como todos aquellos materiales que interfieren en el proceso de enseñanza-aprendizaje, los cuales repercuten en el bienestar emocional, físico y psicológico no sólo de las personas

estudiantes, sino también de todo el cuerpo docente y administrativo que labora en la institución, por lo que resulta fundamental que desde la Gestión se asegure adecuadamente este recurso.

De la mano con los recursos físicos se encuentran los recursos financieros, estos suponen otro elemento importante para el desarrollo y cumplimiento de proyectos de índole administrativa y académica, por medio del presupuesto asignado para cada institución. Para aprovechar al máximo este recurso, es necesario contemplar los elementos que lo conforman, Chen y Vargas (2007) hacen referencia a cuatro aspectos: el diagnóstico, el planeamiento, la ejecución y el control.

Asimismo, de acuerdo con Chiavenato (2001) “hasta cierto punto son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación” (p. 80). Para lograrlo es necesario la detección de las necesidades que presenta la población, de esta manera proceder con la planificación, la atención y la ejecución de estas, un aspecto fundamental dentro de este proceso es la evaluación y el control que se haga de cada una de ellas, ya que esto le va a permitir a la persona gestora valorar el cumplimiento o mejoramiento de los objetivos planteados.

El último recurso al que se hace referencia es la administración del currículo, realmente su definición es polisémica, por lo que dependiendo del contexto en que éste se desarrolle así será su conceptualización, para la presente investigación el currículum será abordado desde las experiencias de aprendizaje, de acuerdo con Chen y Vargas (2007) el currículum está conformado por “las experiencias de aprendizaje que vive el estudiantado, dentro o fuera del ámbito escolar, según la orientación y motivación del personal docente, con el propósito de alcanzar los fines y los objetivos de la educación” (p. 74). Por lo tanto, el currículum no se limita a aspectos meramente académicos, sino que contempla el proceso de aprendizaje como un conjunto de prácticas que trascienden a la vida cotidiana.

A partir de lo anterior, resulta evidente que la administración es un aspecto fundamental dentro de la gestión educativa, la misma es definida por Botero (2009) como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p. 22), estas estrategias y metodologías responden a las necesidades identificadas por la administración y tienen como finalidad abordarlas de manera integral y a partir del contexto en el que las mismas se desarrollan.

Carrasco (2002) propone cuatro características de la gestión educativa. La primera corresponde a que es un proceso dinamizador, es decir, tiene elementos que favorecen la innovación y creación. En segundo lugar, la gestión educativa como un proceso sistémico, donde todos los aspectos que le conforman (procedimientos, metodologías, entre otras) están interrelacionados con el fin último de alcanzar los objetivos institucionales. La tercera característica corresponde a ser un proceso flexible, entendido como la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios a los que se pueda ver inmersa. Por último, la gestión educativa se centra en la coordinación y no en la imposición, esto supone mayor éxito para la institución, debido a que favorece los vínculos humanos a partir de la participación y democratización, influyendo en la dinámica institucional y por ende en el clima organizacional.

Para el desarrollo exitoso de la gestión educativa Chen et al. (2018) citando a Collado indican algunas características que se consideran necesarias desarrollar; las mismas corresponden a “lectura de la realidad y perspectivas de futuro, la capacidad para analizar puntos fuertes y débiles, la importancia de la autoestima y fuerza emocional, el puente entre el centro y la comunidad” (p.58). Es necesario que desde la Gestión se realicen procesos que promuevan el desarrollo de estas habilidades tanto en su personal docente como administrativo, ya que esto promueve el alcance de las metas organizacionales.

Asimismo, Chen et al. (2021) hacen referencia a cinco competencias deseables para las personas que ocupan cargos de dirección en las organizaciones.

Trabajo en equipo: acciones para el desarrollo de proyectos en conjunto con la junta y la comunidad. Comunicación: aspecto vital para la coordinación y el trabajo con las juntas. Liderazgo: acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Negociación: las partes se reúnen y llegan a acuerdos significativos y viables para el bienestar de la comunidad estudiantil. Delegación: permite motivar y generar pertinencia, desarrolla juicio discrecional e incrementa los niveles de confianza. (p. 86).

La puesta en práctica de estas cinco competencias dentro de la gestión educativa promueve el alcance de metas institucionales y un adecuado clima laboral, se debe resaltar que cada una de estas competencias se interrelaciona, sin embargo, más adelante se va a profundizar en la habilidad de comunicación y el liderazgo.

## **b. Clima Organizacional**

Para poder abordar la gestión educativa y la cultura organizacional se considera necesario definir lo que se va a entender por organización y clima organizacional. La organización, es definida por Chiavenato (2001) como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas...Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

Una organización está conformada por tres niveles, según Chiavenato (2001): el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel operacional. El primero lo describe como el nivel más alto y está conformado por los niveles superiores de la organización, en este nivel se toman decisiones de acuerdo con los objetivos institucionales. El segundo nivel, también se le conoce como táctico, mediador o gerencial y es el que se encarga de articular tanto el nivel institucional como el operacional. Por último, el operacional o técnico es donde se desarrollan las actividades diarias de la organización.

Desde la gestión educativa se relacionan los niveles organizacionales con los niveles del currículum propuestos por Molina (2014), el nivel institucional se asocia con el nivel macro del currículum donde la organización sería el Ministerio de Educación Pública (MEP), mientras que el nivel intermedio se vincula con el nivel meso y la organización corresponde a las Direcciones Regionales de Educación, por último, el nivel operacional con el nivel institucional del currículum, correspondiente a los proyectos pedagógicos del centro educativo, en este caso el Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.

Una vez definido el concepto de organización y conocido los diferentes niveles organizacionales se procede a definir el concepto de clima organizacional. El cual de acuerdo con Simbron y Sanabria (2019) es “la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella” (p. 69).

Por lo tanto, el clima organizacional influye de manera directa o indirecta en el comportamiento, la motivación, la iniciativa, el desempeño, la productividad, la satisfacción y el bienestar del equipo de trabajo dentro de la organización, influyendo en las tareas encomendadas y en el alcance de los logros institucionales.

Un aspecto que debe estar presente dentro de la gestión educativa es la motivación tanto de su personal docente y administrativo como de las personas estudiantes, de acuerdo

con Chiavenato (2001) la misma está íntimamente relacionada con el clima organizacional, afirmando que, cuando la motivación es predominante se transmite a partir del interés, el positivismo, la colaboración, la cooperación y el bienestar de las personas que laboran en la organización.

Mientras que si los niveles de motivación en la empresa son bajos se refleja en las personas, las cuales se muestran apáticas, insatisfechas, desinteresadas, los estados emocionales que predominan son la tristeza, la frustración, la ansiedad, el estrés, entre otros. Es por lo anterior que desde la gestión educativa es relevante analizar el estado motivacional de las personas funcionarias y generar espacios para su fortalecimiento.

De acuerdo con Simbron y Sanabria (2019) existen cinco variables que influyen en el clima organizacional, la primera corresponde al ambiente físico, este tiene que ver con las condiciones físicas que existen dentro de la institución, es decir, los recursos físicos, por ejemplo, los recursos tecnológicos, materiales didácticos e infraestructura. En segundo lugar, la variable estructural se relaciona con el tamaño que tiene la institución y el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la misma.

La tercera variable corresponde al ambiente social, en ella se encuentran las relaciones interpersonales existentes entre todas las partes que conforman la organización, considera la comunicación como un posible factor de conflicto. Seguidamente, la variable personal se refiere al comportamiento, las actitudes y aspiraciones de cada colaborador (a), se puede agregar el tipo de personalidad y los valores que posee la persona trabajadora. Por último, las variables propias del comportamiento organizacional son aquellos aspectos relacionados con el desempeño, la productividad, la satisfacción, entre otras, de las personas trabajadoras.

Por lo tanto, desde la gestión educativa resulta importante la identificación y el abordaje de estas variables debido a que interfieren en el clima organizacional, es necesario resaltar que si bien existen organizaciones que comparten algunos rasgos o características, eso no significa que el clima organizacional sea igual para todas, ya que el mismo depende de la percepción de las personas que laboran en ella.

## **Liderazgo**

A lo largo de la historia, los estilos de liderazgo han cambiado a partir de la necesidad que tienen las organizaciones en cuanto a alcanzar sus objetivos propuestos y mejorar su desempeño. A continuación, se presentan elementos del liderazgo fundamentales para desarrollar en la presente investigación.



#### a. Liderazgo basado en valores

Para comprender el liderazgo basado en valores, también conocido como liderazgo carismático se debe conceptualizar lo que se entiende por valor, de acuerdo con Pérez (2011) citando a Rokeach es “una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia” (p. 15), los valores corresponden a aquellas cualidades o principios que caracterizan y llegan a definir a una persona, determinan el comportamiento y por ende la toma de decisiones del individuo dentro de la sociedad.

La teoría de valores se le atribuye a Rokeach quien divide los valores en instrumentales y terminales. Los valores instrumentales corresponden a la manera en que una persona actúa, son utilizados en la cotidianeidad (ambicioso, capaz, alegre, honesto, independiente, otros), mientras que los valores terminales suponen aquellos objetivos que desea alcanzar una persona (igualdad, disfrute, seguridad, otros) (Castro et al. 2017).

Estos autores hacen referencia a que los valores tienen un componente motivacional que interfiere a nivel actitudinal en la dinámica social de las personas, por lo tanto, resulta necesario que dentro de las organizaciones las personas colaboradoras identifiquen la escala de valores por la que se rigen, además de reconocer los valores organizacionales, debido a que la cultura de una empresa está estrechamente relacionada con los valores individuales de las personas que la conforman.

Por su parte, los valores organizacionales son establecidos por los puestos de alta gestión y van a determinar el comportamiento que se desea de las personas funcionarias dentro de la empresa, de acuerdo con Mayorga (2022) son “creencias sostenidas por el liderazgo o los miembros asociados los cuales hablan de las acciones y fines que las organizaciones deben perseguir” (p. 9). Por lo que, entre mayor relación exista entre los valores individuales y organizacionales mayor será el nivel de compromiso, desempeño y resultados obtenidos.

Dentro de las características de la persona que ejerce el liderazgo basado en valores se encuentra la capacidad de escucha, la empatía, la conciencia que posee sobre las demás personas, la capacidad de persuasión y la construcción de comunidad. Por lo tanto, el líder o lideresa carismática es una persona con actitud positiva que cree y confía en su equipo de trabajo.

Para la presente investigación, resulta importante la identificación de valores tanto del personal docente y administrativo como del centro educativo, ya que desde este estilo de liderazgo se promueve el fortalecimiento del clima organizacional.

#### **b. Estilo de liderazgo transformacional y de servicio**

El liderazgo transformacional se le atribuye a James MacGregor Burns quien identifica la necesidad de desarrollar un liderazgo centrado en la persona que inspire y motive a las personas de la organización. El líder o lideresa transformacional es descrito por Cruz, et al. (2013) como “aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses” (p. 17), unido a lo anterior, la persona que ejerce el rol de liderazgo confía en su equipo de trabajo y busca propiciar un ambiente laboral adecuado para quienes laboran dentro de la organización.

De acuerdo con Alcázar (2020) existen cuatro componentes del liderazgo transformacional, el primero corresponde a la influencia idealizada; esta supone la habilidad que tiene la figura líder para ser modelo y ejemplo a seguir por parte de su equipo. Seguidamente, la motivación inspiracional hace referencia a la capacidad del líder o lideresa para inspirar a otras personas y la confianza que les puede generar influyendo en el cumplimiento de objetivos organizacionales. El tercer componente es la estimulación intelectual, se relaciona con la capacidad de la persona líder para retar a su equipo de trabajo a ser proactivo e innovador en su desenvolvimiento dentro de la organización. Por último, la consideración individualizada, quien lidera visualiza a cada persona como ser único e independiente, tiene una preocupación real ante las necesidades, el interés, las expectativas y el desarrollo integral de quienes conforman la organización.

Este tipo de liderazgo promueve cambios significativos, no sólo a nivel organizacional sino también a nivel personal en persona colaboradora, a través del desarrollo de habilidades sociales que adquieren a lo largo de su trayectoria dentro de la organización; otra de las ventajas del liderazgo transformacional es la influencia positiva que tiene la persona líder en la autoestima y seguridad de su equipo de trabajo repercutiendo en el rendimiento laboral de cada uno de ellos, por ende en la productividad y eficiencia de la organización.

Unido al liderazgo transformacional se considera el estilo de liderazgo de servicio como una teoría base para el presente estudio, el mismo se centra en el desarrollo y crecimiento del

equipo, donde la prioridad del líder y lideresa es satisfacer las necesidades del colectivo y no sus necesidades personales, quien ejerce este tipo de liderazgo se concentra en generar un ambiente laboral que le permita al equipo progresar y ejecutar de manera efectiva sus funciones.

Esta persona de acuerdo con Marín (2010) “trabaja en la transformación del ser humano y del mundo. Usa el poder para colaborar, no para controlar; para cooperar, no para conquistar. Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás” (p. 34). En primer lugar, el objetivo del liderazgo de servicio consiste en servir a su equipo para luego poder liderarlo y alcanzar las metas organizacionales.

De acuerdo con De la Garza et al. (2020) Van Dierendonck propone seis características del liderazgo de servicio. Para iniciar, destaca el empoderamiento y el desarrollo de las personas, el cual se refiere a la influencia del líder o lideresa para que las personas logren identificar sus propias habilidades y aprendan a confiar en sí mismas. Seguidamente, resalta la humildad como la habilidad de la persona líder para reconocer que puede aprender de su equipo de trabajo. La autenticidad, es la tercera característica y hace referencia a la capacidad de quien ejerce el liderazgo para no dejarse influenciar por otras personas, ideas o pensamientos. La aceptación interpersonal, tiene relación con la empatía, como esa capacidad de entender y sentir por las situaciones que atraviesan sus colaboradores (as). La quinta característica es la de brindar dirección, corresponde a que el líder o lideresa debe comunicarle a su equipo qué es lo que espera de cada uno dentro de la organización. Finalmente, cuidador, es la última característica y corresponde al rol que tiene la persona líder para servir a un equipo de personas y a la empresa, en lugar de buscar un beneficio personal.

Se considera necesario mencionar los principios del líder siervo que, a su vez, tienen relación con los componentes de la teoría de liderazgo transformacional, de acuerdo con Mayorga (2022) los mismos son “escucha, tiene empatía, es consciente, persuade, está comprometido con el crecimiento, maneja bien los recursos” (p. 6).

Ambas teorías comparten elementos que se consideran esenciales para responder a la necesidad de fortalecer el clima organizacional del CHC-COD, debido que se pueden abordar aspectos que lo conforman como lo es la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

### **c. Personalidad y liderazgo**

La personalidad es definida por Neira et al. (2018) como “un conjunto de rasgos y características individuales y particulares de los seres humanos, que justamente los hacen distintos entre ellos” (p. 332). Es a partir de su accionar que se hacen visibles estas características propias de su personalidad.

El identificar el tipo de personalidad tiene una estrecha relación con el proceso de autoconocimiento, el cual le permite a la persona reconocer elementos que le caracterizan, así como aspectos por mejorar o fortalecer. Esto es fundamental dentro del ejercicio del liderazgo, donde para que una persona pueda liderar de manera efectiva un equipo de trabajo es necesario que primero se conozca a sí misma, debido a que el liderazgo supone una constante interacción entre personas con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales propuestas.

Nájera et al. (2018), definen los cinco rasgos de personalidad propuestos por Goldberg. El primero corresponde a la extroversión, se relaciona con las personas que se caracterizan por ser activas, sociables y asertivas. La afabilidad o amabilidad son las personas cordiales que transmiten confianza a quienes le rodean. El tercer rasgo es la diligencia y responsabilidad, son personas que se caracterizan por la organización, la estructura y la planificación favoreciendo un adecuado desempeño laboral. Por otro lado, el ajuste emocional se relaciona con aquellas personas optimistas. El quinto rasgo corresponde a la apertura de nuevas experiencias y se caracteriza por la creatividad y la percepción.

Un elemento para considerar es que las personas responden de acuerdo con el tipo de personalidad con el que están interactuando, por lo tanto, se considera importante que las personas que lideran las organizaciones promuevan el conocimiento del tipo de personalidad, tanto de sus colaboradores como de sí mismo, a fin de favorecer las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones organizacionales.

### **d. Habilidades de liderazgo**

#### **Comunicación**

La comunicación es un pilar fundamental dentro de una organización ya que corresponde al proceso mediante el cual varias personas transmiten sus conocimientos, opiniones, emociones, entre otros, por medio de lenguaje verbal y no verbal.

A nivel organizacional existen cuatro tipos de comunicación: comunicación interna, comunicación vertical, comunicación horizontal y comunicación externa. Para efectos de la presente investigación se abordan las tres primeras.

La comunicación interna corresponde al proceso que se da a través de diferentes canales de comunicación logrando establecer buenas relaciones con el equipo de trabajo, quienes a partir de la motivación favorecen al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Ramos et al. 2017).

La comunicación vertical, se divide en comunicación descendente, que corresponde a los mensajes que brindan quienes ocupan puestos de liderazgo a su grupo de trabajo, y la comunicación ascendente, se refiere a los mensajes que envían las personas funcionarias a las figuras líderes, este tipo de comunicación de acuerdo con Ramos, et al. (2017) citando a Martínez y Nosnik,

Proporciona retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes. Ayuda a medir el clima organizacional. Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones. Permite el diagnóstico de malas interpretaciones. Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas. Mejora el conocimiento de los subordinados. Fundamenta la toma de decisiones (p. 30).

A partir de lo anterior, la comunicación ascendente promueve en el equipo de trabajo la autoconfianza, les permite sentir seguridad sobre sus capacidades favoreciendo su desempeño dentro de la organización.

La comunicación horizontal, se origina entre personas del mismo rango o nivel que ocupan dentro la organización, de acuerdo con Ramos, et al. (2017) los objetivos de la comunicación horizontal son “la coordinación de tareas, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos” (p. 32).

Para garantizar que el proceso de comunicación dentro de una organización sea efectivo y que favorezca tanto el bienestar de las personas que laboran en ella como el cumplimiento de los logros organizacionales es necesario contemplar la escucha y la empatía.

#### *Escucha*

Para que el proceso de comunicación sea significativo es importante que las personas desarrollen la habilidad de escucha, de acuerdo con Segura (2016) existen dos tipos: la escucha pasiva y la escucha activa. La primera, corresponde a aquella persona que recibe el

mensaje, pero que no se involucra con el emisor, limitándose a compartir sus experiencias, conocimientos y emociones.

Mientras que la escucha activa es definida por Cavallucci (2015) como la “capacidad de saber escuchar de forma partícipe y genuina, con la idea de percibir toda la retroalimentación posible acerca de los principales intereses, preocupaciones y motivaciones de la contraparte” (p. 122), supone un compromiso por parte de la persona que está recibiendo el mensaje para prestar atención a lo que piensa y siente la otra persona a partir de lo que le está siendo compartido.

Es importante resaltar que en la escucha no sólo interviene la comunicación verbal, sino que elementos como lo es la postura, el contacto visual, la orientación que tenga el cuerpo y los distractores representan aspectos a tomar en cuenta dentro de este proceso.

Hernández y Lesmes (2017) hacen referencia a algunos de los beneficios que se pueden obtener de la escucha activa, entre ellos destacan que las personas aprenden a analizar las cosas antes de decirlas disminuyendo malentendidos y favoreciendo las relaciones interpersonales, promoviendo un adecuado desempeño dentro de los equipos de trabajo; además le permite a la persona influir y motivar a otras para el cumplimiento de objetivos dentro de una organización.

Resulta necesario que líderes y lideresas desarrollen esta habilidad, ya que les permite generar confianza, compromiso y motivación en su equipo de trabajo, para esto, Hernández y Lesmes (2017) citando a Bautista y Carhuancho comparten algunas estrategias para desarrollar la escucha activa:

1. No interrumpir a la persona que está compartiendo el mensaje.
2. Transmitir confianza para que pueda externar lo que desee.
3. Manifestar interés de estar con disposición a escuchar.
4. Tener control de las emociones.
5. Evitar las críticas.
6. Saber descifrar la comunicación no verbal.

### *Empatía*

La empatía corresponde a una competencia de la inteligencia emocional, esta última, de acuerdo con Daniel Goleman, citado por Domínguez (2021) está conformada por cinco elementos: identificación de las propias emociones, manejo emocional, automotivación, reconocimiento de las emociones en las otras personas y el establecimiento de las relaciones.

Es necesario que toda persona que ejerce liderazgo posea inteligencia emocional, la misma le va a permitir tener mayor autoconocimiento y tomar mejores decisiones, además de

entender mejor al equipo de trabajo y generar mejores relaciones interpersonales, influyendo en el clima organizacional.

Por su parte, la empatía de acuerdo con Segura (2016) corresponde a “la habilidad para percibir el punto de vista interno de otra persona con precisión, con el componente emocional y el significado para el otro, como si fuésemos esa persona” (p. 12), favorece la conciencia social, ya que al comprender a la otra persona se promueve el respeto y la solidaridad.

De acuerdo con Mesa (2017) la empatía está conformada por un elemento cognitivo que corresponde a la capacidad que tiene una persona para comprender a otra a partir de la identificación con sus experiencias o emociones; el componente emocional también le llama simpatía y lo describe como “la capacidad de sintonizar con los sentimientos o preocupaciones de la otra persona. Eso puede generar sentimientos de preocupación y tristeza ante la necesidad de la otra persona. Pero también de alegría y entusiasmo ante lo que se nos está contando” (párr. 9).

Es por lo anterior que resulta necesario desarrollar esta habilidad dentro del liderazgo, debido a que la misma favorece un adecuado ambiente de trabajo, ya que la persona que ejerce el rol de liderazgo considera a su equipo de trabajo como seres integrales reconociendo que el área emocional repercute en el desempeño de cada uno de ellos. Además, promueve el aumento de productividad de quienes laboran en ella favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales.

Acosta (2021) establece algunas recomendaciones para implementar exitosamente la empatía, en primer lugar, destaca la importancia de que el líder o lideresa conozca las necesidades que tiene su equipo de trabajo para analizar de qué manera puede apoyarles. Seguidamente, la persona que ejerce el liderazgo debe transmitir confianza al equipo de trabajo, de esta manera mejora la productividad y desempeño organizacional. Por último, la empatía le permite actuar desde la objetividad, eliminando cualquier idea preconcebida, favoreciendo relaciones interpersonales saludables y beneficiando el clima organizacional.

Esta habilidad se desarrolla a través de las neuronas espejo, mediante la imitación, por lo tanto, a partir de su aplicación dentro de las organizaciones es posible que otras personas deseen ponerla en práctica y así generar un entorno laboral óptimo.

### *Motivación*

Otro elemento fundamental dentro del liderazgo es la motivación, la misma ha sido abordada desde diferentes teorías. Para la presente investigación se considera la Teoría de jerarquía de necesidades, propuesta por Abraham Maslow, quien establece que para que una

persona alcance la motivación es necesario que satisfaga un total de cinco necesidades: en primera instancia se encuentran las necesidades básicas también conocidas como fisiológicas, le sigue la necesidad de seguridad, posteriormente la necesidad de afiliación, asimismo la necesidad de reconocimiento y, por último, la necesidad de autorrealización.

El logro de estas necesidades dentro de la organización se puede visualizar de la siguiente manera, las necesidades básicas como el espacio que se le otorga a las personas funcionarias para alimentarse, descansar y satisfacer otras necesidades fisiológicas. Las necesidades de seguridad como las garantías que ofrece el empleador en cuanto al empleo, considerando elementos como infraestructura, salarios, recursos, entre otros. La necesidad de afiliación puede ser abordada desde personas que ejercen el liderazgo a través del desarrollo de estrategias que promuevan el trabajo en equipo y la comunicación favoreciendo mejores relaciones y generando sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.

La necesidad de reconocimiento puede ser satisfecha a través de la confianza que la persona líder deposita en su equipo favoreciendo la autoestima y autoconfianza en cada uno de ellos, esto va a promover su desempeño dentro de la organización y, por lo tanto, el cumplimiento de las metas. Si a nivel organizacional se logra satisfacer estas necesidades es posible que tanto líderes, lideresas como colaboradores (as) alcancen la autorrealización personal y colectiva.

De acuerdo con Avenecer (2015) existen dos tipos de motivación, la intrínseca y la extrínseca. La motivación intrínseca hace referencia a que el estímulo lo genera la propia persona, ejecuta la acción por iniciativa propia, no requiere que otra persona le indique lo que debe hacer. Por el contrario, la motivación extrínseca es aquella que se encuentra fuera de la persona, es decir todo incentivo o recompensa a nivel organizacional, puede ser un ascenso en el tipo de puesto o aumento económico.

A partir de lo anterior, es importante resaltar la importancia de la motivación como una de las habilidades que debe desarrollarse desde el liderazgo con el propósito de favorecer el clima organizacional.

### *Toma de decisiones*

Los tres elementos vistos hasta el momento (comunicación, escucha y empatía) son necesarios para que una persona pueda tomar decisiones, esta habilidad es un aspecto central dentro de la gestión de una organización. De acuerdo con Chiavenato (2011) el proceso de toma de decisiones hace referencia a "cómo se toman las decisiones en la empresa y quién



las toma. Si las decisiones se centralizan o descentralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización” (p.91), el mismo pretende abordar posibles conflictos dentro de la organización, así como aprovechar oportunidades de mejora.

La toma de decisiones es crucial dentro de una organización debido a que no es posible atribuirle únicamente a la persona que ejerce el rol de liderazgo, sino que es una habilidad que debe estar presente en todas las personas que laboran en ella debido a que cada integrante tiene un rol y tareas que desempeñar dentro la organización.

Por lo anterior, resulta importante destacar los tipos de decisiones organizacionales. De acuerdo con Murillo y Orjuela (2020), citando a García, existen dos tipos de toma de decisiones, en primer lugar, corresponden a las decisiones según el nivel jerárquico y son aquellas que se toman según el rango que ocupa la persona dentro de la organización, éstas se componen de tres tipos de decisiones: las estratégicas, tácticas y operativas. El segundo tipo de decisiones son según su frecuencia, que contempla las programadas y no programadas.

Las decisiones estratégicas, están estrechamente relacionadas con los objetivos organizacionales, de estas depende el crecimiento de la empresa. Estas decisiones son tomadas por los altos mandos de la organización.

Las decisiones tácticas son aquellas que puede tomar cualquier persona dentro de la empresa, en caso de algún error no supone un problema grave para la empresa, ya que no representan un daño para la organización. Las decisiones operativas, son todas aquellas decisiones que toman diariamente los colaboradores dentro de la organización ya sea de manera individual o por medio de departamentos, en caso de que la decisión tomada no sea la adecuada, el problema puede solventarse en ese mismo momento.

El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo a partir cinco fases, de acuerdo con Canós et al. (2012) (citando a Miguel et al.), corresponden a:

Fase de inteligencia, ante la presencia de un problema se debe identificar y analizar el origen de este para luego estudiar cuál decisión tomar. Según Canós, et al. “el análisis depende de la forma en que el decisor percibe el problema, es decir, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información; es necesario recopilar todos los datos disponibles acerca del problema para optimizar la utilidad de la información” (p. 5).

La segunda fase es la de diseño, modelización o concepción, se refiere a la importancia de conocer diferentes perspectivas del problema identificado con el objetivo de considerar varias alternativas posibles. La fase de selección corresponde al momento donde una vez analizadas todas las posibilidades se elige una de ellas, en esta fase resulta fundamental considerar la relación que tiene esa selección con los propósitos y recursos organizacionales.

Implantación, es la cuarta fase y hace referencia al momento donde se ejecutan las acciones seleccionadas para abordar el problema. Por último, la fase de revisión consiste en la verificación y evaluación del proceso realizado.

En conclusión, para la presente investigación las habilidades de liderazgo mencionadas anteriormente son fundamentales para atender las necesidades identificadas por el equipo docente y administrativo del CHC-COD.

## **Neuroliderazgo**

### **a. Conceptualización**

A pesar de que existen diferentes conceptos sobre el liderazgo lo cierto es que corresponde a un elemento de gran relevancia dentro de cualquier organización, es por esta razón que en los últimos años ha sido investigado desde el área de la administración como un aspecto que influye en el logro y éxito de las metas institucionales.

No obstante, el liderazgo también ha recibido aportes científicos y ha sido investigado desde la neurociencia, la misma es definida por Braidot (2019) como “las ciencias que estudian la estructura y funcionamiento del sistema nervioso humano y cómo sus diferentes elementos se relacionan entre sí para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta” (p.1). Con ella surge el neuroliderazgo, el cual establece que, a partir del conocimiento sobre el funcionamiento cerebral es posible desarrollar o fortalecer habilidades que son fundamentales para una adecuada gestión dentro de las organizaciones.

El neuroliderazgo se considera como una disciplina que permite comprender el cerebro aplicado a las personas que ejercen algún tipo de liderazgo, de acuerdo con Arana (2012) “estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de

decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje organizacional” (p.1), todos estos elementos son necesarios para el adecuado desempeño de las personas colaboradoras dentro de la organización y repercuten en el alcance de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Secco (2021), citando a Braidot el neuroliderazgo “tiene que ver con las aptitudes que debe tener un líder, es decir, aquellas capacidades o acciones que lo hacen diferentes de otros individuos. Estas capacidades de buen líder pueden ser la disposición para trabajar en equipo, facilidad para resolver situaciones problemáticas y motivación” (p. 23). Con el neuroliderazgo lo que se pretende es poder complementar lo que se ha planteado y aplicado a lo largo de la historia desde el liderazgo dentro de las organizaciones, promoviendo una visión integral tanto del líder o lideresa como de sus colaboradores.

#### b. Áreas de enfoque

Las áreas de enfoque del neuroliderazgo, según Secco (2021), corresponden a aquellos elementos que una persona debe desarrollar y adoptar dentro de su rol de líder o lideresa para relacionarse de manera adecuada y alcanzar las metas establecidas. Estas áreas son: la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la gestión emocional.

#### *Toma de decisiones*

Para una adecuada gestión resulta fundamental esta primera área de enfoque debido a que constantemente las personas dentro de las organizaciones deben tomar decisiones y éstas inciden en el clima organizacional y el logro de objetivos organizacionales.

De acuerdo con Atencio et al. (2020) citando a Bazán,

La neurología ha entrado en el campo del estudio de la conducta del líder a partir de los conocimientos de su cerebro y fisiología, desde donde las neuronas se activan en la toma de decisiones hasta la forma de conducirse en todas sus gestiones...esto es ver al líder dentro del funcionamiento de sus capacidades neuronales para diferentes misiones (p.8).

La toma de decisiones es de gran relevancia para el presente estudio, ya que supone la interrelación que existe entre el cerebro, el aprendizaje y el comportamiento de una persona

vinculándola a nivel empresarial; dependiendo de cómo se desarrolle este proceso cerebral así será la toma de decisiones la cual influye en el funcionamiento de la organización.

### *Resolución de problemas*

La capacidad de resolver problemas dentro de la organización permite que las personas puedan expresar sus opiniones para buscar soluciones que favorezcan su desempeño laboral y el del equipo de trabajo. De acuerdo con Ramírez y Zappa (2018), citando a Bados y García, para lograr aplicar esta área de enfoque son necesarias cuatro habilidades básicas: “1) definición y formulación del problema, 2) generación de soluciones alternativas, 3) toma de decisión, y 4) aplicación de la solución y comprobación de su utilidad” (p.34).

Esta área de enfoque está estrechamente relacionada con la toma de decisiones, ya que corresponde a la capacidad para abordar situaciones de manera apropiada. La resolución de problemas es de gran relevancia dentro del ámbito laboral, ya que favorece las relaciones interpersonales repercutiendo en el clima organizacional.

### *Trabajo en equipo*

Un elemento clave para el desarrollo exitoso de una organización corresponde al trabajo articulado y colaborativo de todas las personas con el objetivo de lograr las metas organizacionales propuestas. Para que el trabajo en equipo funcione son necesarios aspectos como la motivación, la empatía, la comunicación, entre otros, que serán abordados más adelante. Desde el neuroliderazgo el líder o lideresa, a través del conocimiento del funcionamiento del cerebro tiene la capacidad de influir y relacionarse con su equipo de trabajo de forma tal que se cumplan los alcances deseables.

### *Gestión emocional*

El sistema límbico también conocido como “cerebro emocional” es el encargado de conducir tanto las emociones como la conducta de los seres humanos. La activación de este sistema se da por medio de respuestas o estímulos emocionales, de acuerdo con Secco (2021) la gestión emocional “puede concebirse como la capacidad para reconocerse como sujeto dotado de características que lo hacen diferente. Que le permiten lograr objetivos y hacer que otros también los logren” (p. 79).

A nivel organizacional es importante reconocer la relación que existe entre las emociones y la conducta, debido a que las mismas se relacionan directamente con la capacidad de trabajar en equipo y resolver problemas para así tomar decisiones.

### c. Principios del neuroliderazgo

A partir de un estudio realizado en el 2005 por David Rock y Jeffrey Swartz reconocen que, a pesar de que los colaboradores se desenvuelvan en una misma organización y tienen como mismo objetivo el alcance de las metas institucionales, los procesos mentales que cada persona realice pueden llegar a ser diferentes entre sí.

Es por lo anterior, que desde el neuroliderazgo se visualiza el cerebro de manera individual, partiendo de los siguientes principios; de acuerdo con Secco (2021)

#### *Cada cerebro es único y diferente*

Es necesario que dentro de las organizaciones líderes y lideresas visualicen a sus colaboradores como seres individuales. Molina et al. (2020) hacen referencia a los tres sistemas que conforman el cerebro; el cerebro reptiliano, es aquel que da respuestas para garantizar la supervivencia. El cerebro límbico, también conocido como emocional es donde se encuentran los sentimientos y el cerebro racional o neocórtex, es donde se dan los procesos cognitivos y brinda respuestas racionales.

En una organización resulta importante que las personas gestoras y su equipo de trabajo reconozcan cuál de los tres sistemas predomina en su desempeño organizacional y de esta manera comprender su comportamiento, actitudes, emociones y toma de decisiones, esto permite identificar mejor su estilo de liderazgo y el de las demás personas, promoviendo mejores relaciones sociales.

#### *El estado emocional condiciona las acciones*

Este principio se refiere a que cualquier acción está acompañada de una emoción, donde es posible que una persona responda de diferente manera a pesar de que se le presente la misma situación, esto dependerá de su estado emocional. Es importante que las personas dentro de la organización tengan la capacidad de reconocer y gestionar sus emociones, ya que van a influir en su comportamiento tanto a nivel interpersonal como organizacional.

#### *Necesidad de un sistema de recompensa*

Dentro de las organizaciones se utilizan varias estrategias para promover la motivación, el desempeño, la productividad y la satisfacción de sus colaboradores, por lo general, obtienen resultados positivos debido a que la motivación es un elemento fundamental dentro del sistema de recompensa, el mismo, de acuerdo con Mantero (2018) es “el conjunto de vías neuronales que permiten el flujo de información entre las estructuras involucradas en el procesamiento de las recompensas” (p. 17).

### *Capacidad del cerebro para modificarse*

El cerebro tiene la capacidad de cambiar a partir del conocimiento y experiencias previas adquiridas, por medio de la adaptación del entorno en que éste se desenvuelve, esto se conoce como neuroplasticidad.

De acuerdo con Molina, et al. (2020) “Potencializar los mecanismos cerebrales que influyen en: la toma de decisiones y solución de problemas, la regulación emocional, la colaboración, la influencia de otros y la facilitación del cambio” (p. 73). Esta capacidad se relaciona con la posibilidad que tienen los líderes y lideresas para adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas que les permita ejercer de manera adecuada su rol de liderazgo dentro de la organización.

### *La mente está programada para cooperar*

Desde la neurociencia se dice que el cerebro es social, debido a que de manera innata busca relacionarse con otras personas, por lo tanto, este principio plantea que las personas van a establecer relaciones que se fundamenten en la cooperación para el alcance de los objetivos institucionales.

### *La información puede condicionar las expectativas y las acciones*

Dentro de una organización es importante que la información que se le transmita a las personas colaboradoras sea clara y precisa, para que de esta manera puedan cumplir de manera exitosa con las tareas que les fueron asignadas.

A partir de lo mencionado anteriormente se considera importante que la persona que ejerce liderazgo dentro de una organización conozca el funcionamiento del cerebro para que de esta manera logre comprender tanto el comportamiento como el desempeño propio y el de las personas a su cargo, fortaleciendo las interacciones sociales, así como la productividad y la satisfacción de todo su equipo de trabajo, alcanzando los objetivos personales e institucionales.

#### **d. Neuroliderazgo y Gestión educativa**

A lo largo de la historia la gestión educativa ha sido abordada desde la interdisciplinariedad, de acuerdo con Botero (2009) “está influenciada por teorías de la administración, pero, además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología” (p. 22), promoviendo una visión más integral de esta disciplina.

Tal es el caso del neuroliderazgo, el cual tiene su base en la neurociencia, la misma estudia tanto el desarrollo como estructura y funcionamiento del sistema nervioso. De acuerdo con Ramírez et al. (2020) “la neurociencia se centra en el cerebro y en cómo este órgano incurre en el pensamiento y en el comportamiento” (p. 4), favoreciendo la comprensión de muchas de las emociones, conductas, reacciones e interacciones de las personas dentro de una organización.

El neuroliderazgo según Hernández (2018) “se plantea como una disciplina innovadora para la gestión de proyectos, no solo en lo que se refiere a las habilidades tradicionales que se asocian al rol de líder si no, además, al incorporar otras novedades como la actividad del cerebro, los procesos mentales, la atención y la memoria, entre otros” (p. 2). Desde la gestión es fundamental visualizar los recursos humanos desde la integralidad, reconociendo que los procesos neuronales interfieren en una serie de procedimientos que repercuten en el desempeño del equipo de trabajo y de la organización.

Atencio, et al. (2020) indican que a partir del neuroliderazgo se pretende definir la base neuronal tanto del liderazgo como de la gestión “estudiando los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual” (p.5), todos estos elementos son de gran relevancia para el fortalecimiento de los recursos humanos y el mejoramiento del clima laboral.

Tanto la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo como la gestión emocional son elementos que se abordan desde el neuroliderazgo, los mismos corresponden a habilidades que deben desarrollarse desde la gestión educativa con el fin de promover un adecuado desempeño en sus colaboradores y por ende en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además de esos aspectos, la motivación supone un componente clave dentro de la gestión educativa, para Herzberg de acuerdo con Chiavenato (2001), está influenciada por factores internos y externos, por lo tanto, la motivación repercute en el desempeño laboral y bienestar integral tanto de la persona que ejerce liderazgo como en su equipo de trabajo.

De acuerdo con Secco (2021) citando a Braidot “las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, automonitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación” (p. 68). Las funciones ejecutivas corresponden aquellas destrezas cognitivas que posee una persona para el alcance de

objetivos presentes y futuros, por lo que desde los puestos de gestión resulta fundamental el desarrollo y la operacionalización de estas.

Por lo tanto, si una persona tiene alguna de las funciones ejecutivas poco desarrolladas esto va a influir en el desempeño de las tareas que le fueron asignadas, generando insatisfacción y desmotivación, afectando el cumplimiento de las metas organizacionales y las relaciones interpersonales.

A continuación, en la tabla 1 se presentan las habilidades directivas de acuerdo con los fines establecidos desde el neuroliderazgo. Según Atencio, et al. (2020).

**Tabla 1**

*Matriz conceptual sobre habilidades directivas según fines del neuroliderazgo*

<b>Habilidad directiva</b>	<b>Conceptualización</b>
Comunicación empática	Se constituye en una habilidad elemental de la persona que ejerce el rol de liderazgo de una comunidad educativa, por cuanto le posibilita persuadir, interpretar y comprender las realidades de cada integrante como un todo integrado.
Innovación	La necesidad de reinventar, reestructurar o renovar el contexto de la gestión directiva desde las nuevas tendencias, entre estas, el neuroliderazgo, es imperante que el líder educativo, promueva el desarrollo del potencial creativo e innovador del personal, para responder a las necesidades emergentes del contexto al cual se debe la institución.
Planificación estratégica	Habilidad indispensable que debe desempeñar todo gerente educativo, por cuanto le posibilita estimar las condiciones presentes y futuras que conducen al logro de los objetivos institucionales.

*Nota.* Adaptado de Atencio et al. (2019).

Se concluye que, la persona gestora además de desarrollar habilidades técnicas que le permitan cumplir con sus funciones, es necesario que adquiera habilidades emocionales, las mismas pueden ser aprendidas por un proceso cerebral denominado neuroplasticidad, la cual consiste en la capacidad que tiene el cerebro de adaptarse o modificarse a partir del contexto en el que este se desenvuelve, promoviendo un ambiente laboral empático donde prevalezca el trabajo en equipo, la motivación y la gestión emocional.



## Capítulo 3

### Marco Metodológico

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada para el presente estudio. A continuación, se explica el paradigma, el enfoque y el método de investigación. Asimismo, se hace referencia a las categorías, subcategorías de análisis, las técnicas e instrumentos utilizados, las consideraciones éticas, así como las características de los sujetos participantes, los criterios de análisis de la información, se explican las fases de la investigación y, por último, el cronograma.

#### Paradigma de investigación

El paradigma sociocrítico de acuerdo con Alvarado y García (2008) tiene como objetivo “promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros” (p. 190). En otras palabras, este paradigma pretende que el conocimiento que adquiera el personal docente y administrativo del CHC-COD se construya a través de un proceso reflexivo a partir de las necesidades identificadas.

La elección de este paradigma obedece a ser el que mejor se adapta de acuerdo con las características y necesidades identificadas por las personas participantes, debido a que permite conocer y comprender de manera completa el ambiente educativo, asimismo promueve el cambio y la transformación de la realidad.

#### Enfoque de investigación

De acuerdo con Barrantes (2014) el enfoque cualitativo “nace de la interacción social; en esta, propicia explorar las relaciones tal y como las experimenta los involucrados” (p.95), promoviendo que la persona investigadora pueda complementar su propia percepción con la de las personas participantes por medio de la empatía.

Este tipo de enfoque permite una mayor flexibilidad durante la investigación, ya que su metodología es circular y dinámica, favoreciendo “desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de los datos” (Fernández et al., 2010, p.7) generando un proceso más enriquecedor para la investigadora al tener acceso a la información a partir de cada elemento emergente que pueda fortalecer el estudio en cuestión.

El enfoque cualitativo es de relevancia para atender las necesidades identificadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD debido a que permite conocer y comprender las opiniones, las percepciones y los significados que poseen estas personas sobre la dinámica institucional.

### **Método de investigación**

El método corresponde al procedimiento que se va a desarrollar a lo largo de la investigación para conseguir el alcance de los objetivos planteados. Por lo tanto, el método a utilizar en el presente estudio es la investigación acción, ya que tiene como propósito identificar y cambiar la realidad, para esto, los sujetos participantes intervienen en todas las fases del proceso investigativo (Martínez, 2006).

Por su parte, Fernández y Johnson (2015) citando a Elliot hacen referencia a que la investigación acción corresponde al “estudio de una situación social para tratar de mejorar la calidad de la acción misma. Su objetivo consiste en proporcionar elementos que sirvan para facilitar el juicio práctico en situaciones concretas” (p. 95), en este caso se pretende el desarrollo de habilidades de neuliderazgo en el personal docente y administrativo del CHC-COD fortaleciendo el clima organizacional.

### **Categorías de análisis**

La categoría de análisis corresponde a una estrategia metodológica que tiene como objetivo puntualizar el fenómeno de estudio (Rivas, 2016). La presente investigación está conformada por tres categorías de análisis: la primera es liderazgo, dentro de ella se encuentran las subcategorías de habilidades de liderazgo y el neuliderazgo, la segunda categoría es la de gestión educativa y como subcategoría se encuentra las áreas de enfoque de la gestión educativa, por último, la tercera categoría corresponde a la de clima organizacional y las subcategorías son los recursos humanos, los recursos físicos y los recursos financieros.

En la tabla 2 se detalla cada una de las categorías y subcategorías de análisis, así como la definición operacional e instrumental, los enunciados y las fuentes de información que se requieren para obtener los datos necesarios y hacer el análisis correspondiente.

**Tabla 2**  
*Categorías de análisis*

Categoría	Subcategoría	Definición Operacional	Técnicas instrumentos	e Enunciados	Fuente de información	de
Liderazgo	1.1 Habilidades de liderazgo: comunicación, escucha, empatía, motivación y toma de decisiones.	<p><b>Liderazgo</b> Se desea articular lo que se plantea desde el liderazgo y la neurociencia favoreciendo el clima organizacional.</p> <p>Identificación de las habilidades de liderazgo que tiene la gestión educativa que favorecen el clima organizacional del CHC-COD</p>	Entrevista semiestructurada	Instrumento conformado por ocho preguntas, de las cuales: una hace referencia a definición de conceptos, dos a la habilidad de comunicación, una a escucha, una a empatía, dos preguntas sobre motivación y una a la toma de decisiones.	• Personal conserjería cocina	y
			Cuestionario	Conformado por nueve preguntas distribuidas de la siguiente manera: dos preguntas sobre conceptos, dos sobre comunicación, una sobre escucha, una sobre empatía, dos sobre motivación y una de toma de decisiones.	• Personal docente	

	1.2 Neuroliderazgo	<b>Neuroliderazgo</b> Identificar las áreas de enfoque desde el neuroliderazgo para la gestión educativa que contribuyen al clima organizacional.	Cuestionario	¿qué entiende por neuroliderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Personal docente</li> </ul>
<b>Gestión Educativa</b>	2.1 Áreas de enfoque: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo, gestión emocional.	<b>Gestión educativa</b> A partir de los resultados obtenidos se pretende desarrollar una propuesta de gestión educativa desde el neuroliderazgo que fortalezca el clima organizacional del CHC-COD.	Cuestionario	Conformado por diez preguntas, dos sobre conceptos, una sobre clima organizacional, dos de comunicación, una de trabajo en equipo, una de toma de decisiones, una de gestión emocional y dos sobre motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> </ul>
<b>Clima organizacional</b>	3.1 Recursos humanos 3.2 Recursos físicos 3.3 Recursos financieros	<b>Clima organizacional</b> Se busca fortalecer el clima organizacional del CHC-COD.	Cuestionario Entrevista semiestructurada Observación	¿cómo percibe el clima organizacional del CHC-COD?  Infraestructura y recursos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente</li> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Personal conserjería y cocina</li> </ul>
			Revisión documental		Normativa Interna Institucional, Misión, Visión y Valores organizacionales.

Nota. Elaboración propia.

## **Participantes**

La muestra es definida por Hernández et al. (2014) como “el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.427). El tipo de muestreo utilizado para esta investigación es por conveniencia, ya que se eligen aquellos casos que están accesibles para poder explicar el fenómeno de estudio (Hernández et al. 2010). Esta muestra corresponde a un total de doce personas.

Para la selección de los sujetos participantes se considera relevante las siguientes características: representación de las distintas áreas que conforman el personal del CHC-COD para obtener diversidad de percepciones, cantidad de años que llevan laborando en el colegio para obtener aportes con perspectiva histórica, así como la cantidad de jornada laboral o las lecciones que tienen asignadas y el interés que han manifestado por el proyecto educativo.

A partir de lo anterior se seleccionan personas del área docente, área administrativa, del área de conserjería y del comedor estudiantil.

## **Técnicas e Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para dar respuesta a los propósitos planteados corresponden a: revisión documental, entrevista semiestructurada, cuestionario y hoja de cotejo.

A continuación, se detalla cada uno de ellos.

### **Revisión documental**

La revisión documental de acuerdo con Peña y Pirela (2007) citando a Solís (2003) consiste en “seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él” (p. 59).

A partir de lo anterior, se consideró necesario realizar una guía de revisión documental (apéndice A) de los valores institucionales, así como la misión y la visión del CHC-COD para identificar los elementos que favorecen el fortalecimiento del clima organizacional.

## **Entrevista semiestructurada**

Es definida por Hernández et al., (2010) como "...una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados..." (p.418). Esta técnica resulta importante para este estudio debido a que permite obtener información relevante a partir de las realidades y la propia experiencia de las personas participantes.

El instrumento que se utiliza corresponde a un listado de preguntas cuyo orden puede cambiar dependiendo de la dinámica durante la entrevista, se descartó la aparición de nuevas preguntas. En este espacio la persona entrevistada tiene autonomía para dar sus respuestas de forma detallada, esto permite conocer a profundidad el tema a atender.

Este instrumento (apéndice B) es aplicado a personal del área del comedor estudiantil y conserjería con el objetivo de obtener información sobre el clima organizacional y habilidades de liderazgo presentes o no en el CHC-COD. Tiene un tiempo aproximado de veinte minutos y está conformado por un total de ocho preguntas, que contemplan la categoría de habilidades de liderazgo, específicamente, las subcategorías de comunicación, escucha, empatía, motivación y toma de decisiones.

## **Cuestionario**

Para este estudio resulta necesario conocer las percepciones y experiencias del personal docente y administrativo del CHC-COD, sin embargo, debido al poco tiempo que contaban para reunirse se decide elaborar un cuestionario, el mismo es una técnica de investigación valiosa que de acuerdo con Barrantes (2014) "es útil en el proceso de acercamiento a la realidad" (p. 301).

La ejecución de esta técnica se desarrolló a través de la plataforma Google Forms, para esto, a cada sujeto participante se le compartió el enlace para dar respuesta al instrumento.

En el caso del personal administrativo el instrumento (apéndice C) estaba conformado por diez preguntas abiertas, mientras que el cuestionario del personal docente (apéndice D) por nueve preguntas abiertas.

## **Observación**

Esta técnica de observación tiene como objetivo recordar información que es relevante para el proceso investigativo (Barrantes, 2014). Esta recopilación de datos se desarrolla en una hoja de cotejo (apéndice E) que contempla los elementos que se van a observar, los mismos corresponden a los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos humanos del CHC-COD, ya que como se hizo mención en el capítulo 2 tienen incidencia en el desempeño y la productividad de las personas funcionarias, por ende, en el clima organizacional.

Con el propósito de obtener retroalimentación de lo observado se selecciona a una persona que valide la información suministrada en la hoja de cotejo, para esto se considera importante que la persona que realice este proceso se encuentre en el CHC-COD la mayor parte del tiempo debido a que está familiarizada con la realidad institucional.

## **Criterios de análisis de información**

El análisis de datos cualitativos pretende comprender la realidad de las personas participantes a partir de sus propias percepciones y significados, para lograrlo se desarrolla un proceso conformado por tres fases que se relacionan entre sí. La primera fase corresponde a la reducción de datos (edición, categorización, codificación, clasificación y presentación de datos), la segunda fase se denomina análisis descriptivo y, por último, la fase de interpretación (Navarrete, 2011).

En la reducción de datos se considera que toda la información obtenida tenga credibilidad y transferibilidad, esto se logra a partir de las técnicas e instrumentos utilizados y las consideraciones éticas planteadas para este estudio.

Para la interpretación de la información se han elaborado códigos para los sujetos participantes, las categorías y subcategorías de análisis a partir de la codificación abierta, de acuerdo con Hernández et al. (2010) en este proceso “las categorías se basan en los datos recolectados (entrevistas, observaciones, anotaciones y demás datos). Las categorías tienen propiedades representadas por subcategorías, las cuales son codificadas” (p. 494).

A continuación, se presenta la tabla 3 con la codificación utilizada para cada informante.

**Tabla 3***Codificación de los sujetos participantes*

<b>Sujeto participante</b>	<b>Código</b>
Docente	D.
Administrativo	A.
Cocina	Cc.
Conserje	Cj.

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 4, se muestran los códigos que le fueron asignados a cada unidad de análisis, así como a las categorías y subcategorías.

**Tabla 4***Codificación de las unidades de análisis, categorías y subcategorías*

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código</b>			
<b>Liderazgo</b>	U.1	Habilidades de liderazgo	Cat.1 U1	Comunicación	CU1.S1			
				Escucha	CU1.S2			
				Empatía	CU1.S3			
				Motivación	CU1.S4			
				Toma de decisiones	CU1.S5			
		Neuroliderazgo	Cat. 2 U1					
<b>Gestión educativa</b>	U. 2	Áreas de enfoque	Cat. 1 U2	Toma de decisiones	CU2.S1			
				Trabajo en equipo	CU2.S2			
				Resolución de problemas	CU2.S3			
				Gestión emocional	CU2.S4			
						Clima organizacional	Cat. 2 U2	
						Recursos humanos	C2U2.S1	
						Recursos físicos	C2U2.S2	
		Recursos financieros	C2U2.S3					

*Nota.* Elaboración propia.

Por último, en la fase de interpretación toda la información suministrada por las personas participantes y los demás instrumentos aplicados es sistematizada en tablas a partir de la clasificación de las unidades de análisis, categorías y subcategorías obtenidas.



## **Fases de investigación**

Todas las investigaciones surgen a partir de interrogantes sobre necesidades o problemáticas con el objetivo de atenderlas, para esto, es necesario el cumplimiento de una serie de fases y etapas durante el proceso investigativo. Este estudio se fundamenta en las fases propuestas por Barrantes (2014): preparatoria, de trabajo de campo, analítica e informativa.

### **Fase preparatoria**

Esta fase está conformada por dos etapas, en primer lugar, se encuentra la etapa reflexiva y corresponde a los conocimientos previos de la investigadora tanto a nivel conceptual y del contexto, es a partir de ese momento donde se identifica la necesidad a atender y surge el problema de investigación.

Para el debido seguimiento se desarrolla la etapa de diseño, donde a partir de una búsqueda de las temáticas en estudio se construyen los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la elaboración del marco referencial y la metodología a utilizar, cabe señalar que al tratarse de una investigación cualitativa a lo largo de este proceso se considera la posibilidad de realizar ajustes a partir de las percepciones y requerimientos de los sujetos participantes.

### **Fase de trabajo de campo**

Al igual que la anterior, esta fase se compone de dos etapas, la primera es el acceso al campo, el cual fue posible debido a que la investigadora labora en el escenario donde se desarrolla el estudio. En esta etapa se establecen los sujetos participantes a partir de las características previamente definidas.

Por último, en la etapa de recolección de datos se aplican entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, se realiza la revisión documental y la observación con el propósito de adquirir la información necesaria que responda a los objetivos trazados.

### **Fase analítica**

A diferencia de las dos fases anteriores, esta fase la componen tres etapas: “reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y

verificación de conclusiones” (Barrantes, 2014, p. 207). Para el desarrollo de esta fase y a partir de los resultados obtenidos se procede a organizar la información de acuerdo con las categorías y subcategorías de análisis, para posteriormente hacer un análisis de los datos suministrados.

#### Fase informativa

Esta fase está conformada por una sola etapa que corresponde a la elaboración del informe, se refiere a un documento que contempla la presentación de los resultados obtenidos a lo largo del proceso investigativo (Barrantes, 2014)

#### **Cronograma**

A continuación, en la tabla 5 se muestra todas las etapas que han sido desarrolladas a lo largo del proceso investigativo para poder concretar la propuesta de gestión educativa. Ha sido segmentada por fases de investigación y cada una de estas contiene las principales actividades para elaborar el presente informe.







recomendaciones del proceso de validación																		
Elaboración de las conclusiones																		
<b>2022</b>								<b>2023</b>										
<b>Actividades</b>	<b>May.</b>	<b>Jun.</b>	<b>Agos.</b>	<b>Set.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Marz.</b>	<b>Abr.</b>	<b>May.</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Agos.</b>	<b>Set.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>
<b>Fase: Informativa</b>																		
Elaboración de informe final																		
Presentación del informe																		
Entrega del borrador del TFG a la persona lectora																		
Defensa ante el CGA																		
Incorporación de las recomendaciones																		

Nota: Elaboración propia.

## **Aspectos éticos, de credibilidad y transferibilidad**

De acuerdo con Galán (2010) los criterios éticos en los que se debe fundamentar una investigación suponen “la búsqueda de la verdad y la honestidad para que la presentación de los resultados de la investigación corresponda a los que se obtuvieron en el proceso, sin distorsionar los fenómenos hallados” (p. 2).

Asimismo, se consideran tres valores que respaldan los aspectos éticos, de credibilidad y transferibilidad en la presente investigación. El primero corresponde a la responsabilidad que adquiere la investigadora para abordar las necesidades identificadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD.

Seguidamente, la honestidad académica se evidencia con el uso y respaldo de la información por medio bases de datos y revistas científicas, donde se les atribuye el crédito a las contribuciones realizadas por otras personas investigadoras por medio de la citación y referenciación, esto contribuye a una cultura de respeto en la investigación.

Para garantizar la ética en la presente investigación toda la información se obtiene a partir de la aplicación de una serie de técnicas e instrumentos, donde se consideran los datos más relevantes para este estudio (se aportan las plantillas de estos instrumentos en los apéndices A, B, C, D, E). El contacto con las personas participantes se realizó de manera personal, en ese espacio se explica el propósito del trabajo, así como conocer su disposición a participar de manera voluntaria y ante la apertura se les hace entrega del consentimiento informado (apéndice F).

Este documento tiene como propósito obtener la autorización de las personas participantes para hacer uso de los datos suministrados, los cuales serán recolectados por medio de audio o de cualquier recurso que se considere en el momento, se comprometen a brindar información verídica a partir de su propia experiencia. Además, en este documento se señala que los resultados obtenidos serán utilizados exclusivamente para fines académicos y el resguardo de la protección de las identidades de las personas informantes se hará por medio de la anonimización y de la codificación de la tabla 4, se les hace saber que en caso de tener dudas antes, durante o después del proceso de investigación pueden externarlas, así mismo, en caso de decidir dejar de participar del estudio la decisión será respetada en el momento que así lo indiquen.

La información suministrada correspondiente a las grabaciones, los cuestionarios, las observaciones, las transcripciones, las características de las personas participantes están resguardadas en dos documentos digitales, uno de los respaldos se encuentra en

línea específicamente en Google Drive y el segundo en una hoja de Excel, en ambos casos protegidos por una clave que sólo es de conocimiento de la investigadora con el objetivo de velar por el anonimato de las personas participantes y respetando la confidencialidad.

Como parte de los aspectos éticos que dan rigor a la investigación cualitativa se encuentra la credibilidad y transferibilidad. La primera, de acuerdo con Hernández et al. (2010) citando a Mertens es “la correspondencia entre la forma en la que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante” (p. 475). Mientras que la transferibilidad supone que si bien no es posible generalizar los resultados obtenidos éstos puedan servir de parámetro para aplicar posibles soluciones a otros espacios (Hernández et al., 2010).

Toda la información suministrada en los diferentes instrumentos aplicados se documenta en una base de datos para posteriormente ser analizada. Para garantizar que se cumplan ambos elementos es necesario que durante todo el proceso investigativo se trabaje desde el valor del respeto, el cual se visualiza en la objetividad e imparcialidad para abordar la información y los datos recopilados, esto permite evitar sesgos durante el proceso investigativo, garantizando la transparencia del estudio.

Lo anterior, por medio de la triangulación, la cual es definida por Barrantes (2014) como “la mezcla de dos o más teorías, fuentes de datos, técnicas de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, o sea, es el uso de diferentes formas de estudiar un mismo objeto” (p.135). Específicamente se utiliza la triangulación de datos, donde a través de todas las fuentes de información consultadas se realiza el análisis del tema en cuestión.



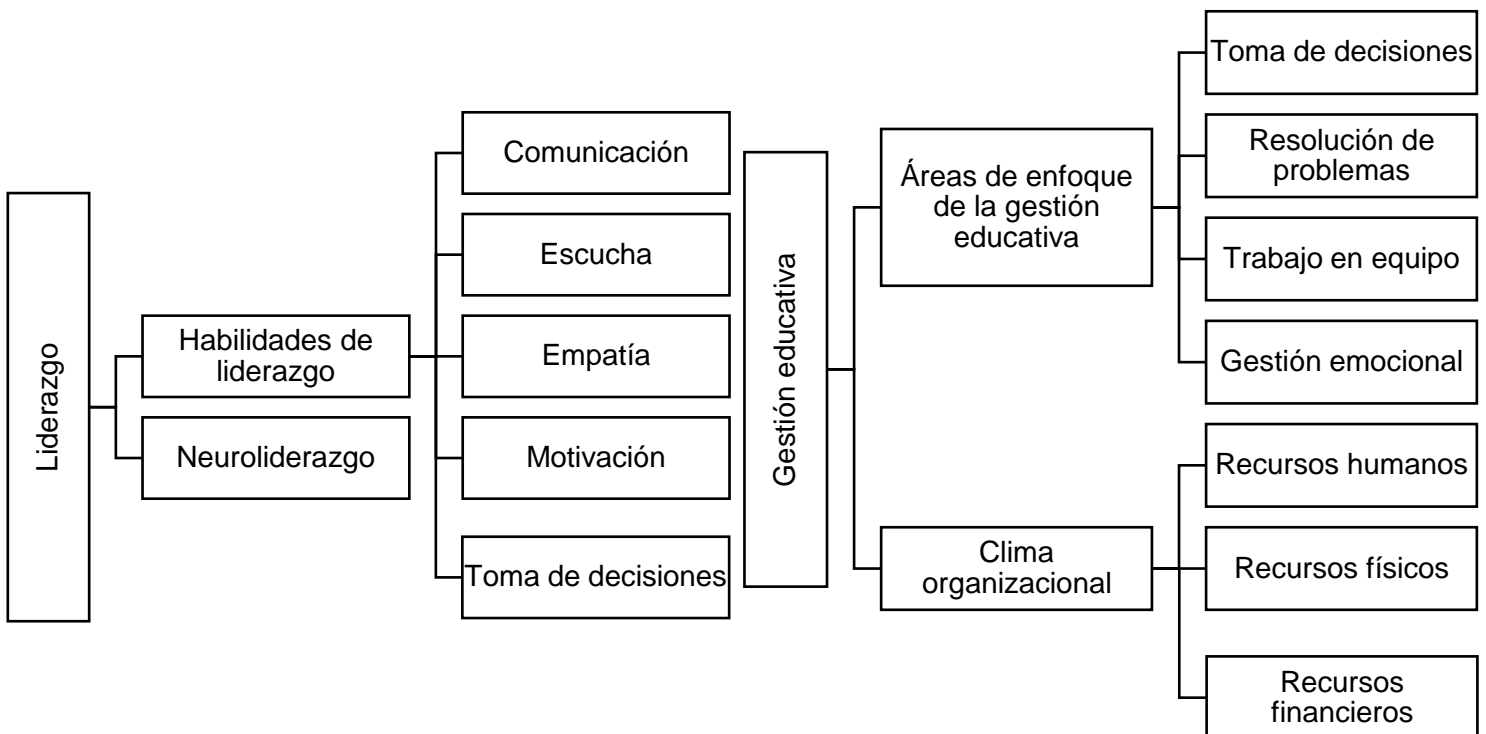
## Capítulo 4

### Resultados y análisis

A partir de la recolección y el procesamiento de los datos suministrados por las personas participantes, se procede a analizarlos desde dos grupos de información que se conocerán como unidades de análisis (figura 3), cada una de ellas está conformada por categorías y subcategorías. Seguidamente se realiza la interpretación y el análisis general de los resultados obtenidos a lo largo del proceso investigativo, con el propósito de brindar respuesta a los objetivos planteados en este estudio.

**Figura 3**

*Unidades de análisis, categorías y subcategorías*



**Nota.** Elaboración propia.

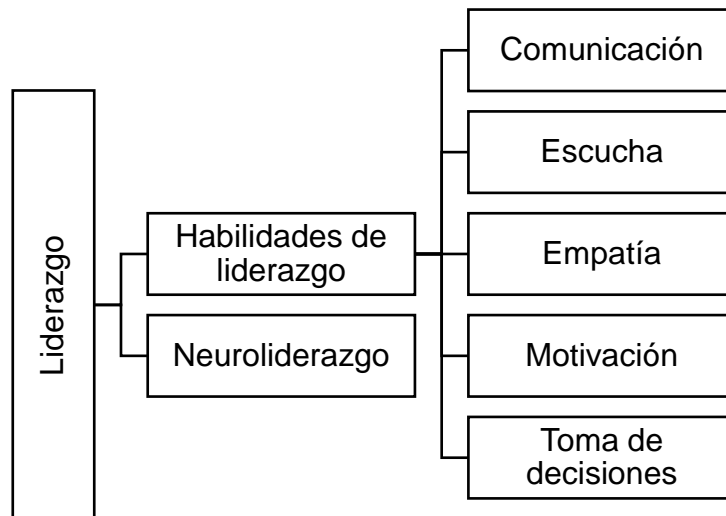
## Unidad de análisis: liderazgo

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las categorías que forman parte de la primera unidad de análisis denominada liderazgo (figura 4), la primera categoría son las habilidades de liderazgo y está conformada por cinco subcategorías, mientras que la segunda categoría corresponde a neuroliderazgo.

Cada categoría fue consultada al personal docente, personal administrativo, personal de conserjería y personal del comedor estudiantil de acuerdo con la codificación presentada en la tabla 4.

**Figura 4**

*Categorías y subcategorías de la unidad de análisis correspondiente a liderazgo.*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Categoría 1: Habilidades de liderazgo**

Las habilidades de liderazgo son todas aquellas características necesarias en las personas que conforman una institución, ya que promueven el cumplimiento de los objetivos propuestos e influyen en el clima organizacional. A partir de lo anterior, se analizan las siguientes subcategorías: comunicación, escucha, empatía, motivación y la toma de decisiones a partir de la propia experiencia del personal del CHC-COD.

*Subcategorías: comunicación, escucha y empatía*

Estas subcategorías fueron consultadas en su mayoría a los grupos D., Cj. y Cc. En el caso de comunicación y escucha a través de dos preguntas, mientras que empatía una sola pregunta para los tres grupos.

A continuación, en la tabla 6 se sistematizan los datos obtenidos de las subcategorías de *comunicación, escucha y empatía*.

**Tabla 6**  
*Datos de las subcategorías de habilidades de liderazgo: comunicación, escucha y empatía*

	<b>Canales de comunicación utilizados</b>	<b>Descripción de comunicación entre el personal</b>
<b>Comunicación</b>	D. WhatsApp y plataforma institucional	Desconfianza, tensa, desmotivación.
	A.	Impositiva, por mejorar
	Cj. WhatsApp y reuniones	Muy mala
	Cc. WhatsApp y correo	nula
	<b>Espacios de escucha</b>	<b>Sentirse escuchado (a)</b>
<b>Escucha</b>	D. Los tres grupos coinciden en que	Tanto el personal docente, conserjes y
	Cj. a nivel institucional no se	el área de cocina expresan no sentirse
	Cc. promueven espacios de escucha.	escuchados (as).
	<b>Descripción de relaciones interpersonales</b>	
<b>Empatía</b>	D.	Este grupo las describe como “muy malas”, destacan elementos como la desconfianza y el rencor dentro de las relaciones.
	Cj.	Coinciden en que no han sido adecuadas
	Cc.	Una parte del grupo concuerda en que las relaciones interpersonales no han sido buenas, sin embargo, la otra parte refiere que son buenas

*Nota.* Elaboración propia. (D: docente, A: administrativo, Cj: conserje, Cc: cocina).

Una de las principales habilidades de liderazgo dentro de la gestión educativa corresponde a la comunicación, la misma consiste en un proceso de intercambio de información y que tiene gran influencia en la dinámica institucional. En este proceso

intervienen una serie de elementos que son necesarios para que pueda desarrollarse con éxito, ejemplo de ello son los canales que se utilizan para transmitir la información.

La mayoría de las personas participantes hacen referencia a que los canales más utilizados para mantener comunicación institucional corresponden al WhatsApp y la plataforma institucional, sin embargo, se destaca que a pesar de su utilización no son medios eficaces, tal y como lo expresa D.5 *por medio de la plataforma oficial o por WhatsApp (de manera informal y muy agresiva por parte de dirección)*, por su parte Cc.2 comenta

*se comunicaba la mayoría por WhatsApp o también por el sistema de correo, nada más que a veces hay gente que no está muy atenta a los correos y pueden pasar días sin ver un correo y cuando tal vez ya se vio ya ha pasado la actividad.*

En concordancia con lo que plantea Ramos, et al. (2017) estas situaciones influyen de manera negativa en la dinámica institucional, debido a que, al existir dificultades para poder comunicarse se ve influenciada la productividad y la motivación del equipo de trabajo, por lo tanto no es posible alcanzar los objetivos institucionales así lo indica D.2 *al haber problemas de comunicación el ambiente estaba muy tenso, no había motivación, se percibía separación por intereses desde los colegas, no se era transparente ni claro en lo que se solicitaba.*

Los resultados evidencian que parte de los problemas de comunicación es que el personal no se siente escuchado, influyendo en la segunda subcategoría correspondiente a la escucha, que es fundamental en el proceso de comunicación ya que promueve confianza en el personal de una institución, si esto no ocurre prevalece un ambiente donde predominan los mal entendidos, retraso en el cumplimiento de logros, genera desconfianza, tal y como lo vivió D.1 *hubo momentos en donde me sentía como una ficha en un tablero, que en cualquier momento pueden cambiar.*

Para que esto no ocurra es necesario que las organizaciones promuevan espacios donde la persona pueda expresarse con el fin último de ser escuchada, promoviendo sentido de pertenencia y transparencia en todos los procesos institucionales, sin embargo, la realidad que manifiesta la totalidad de los sujetos participantes coinciden en que el CHC-COD se generan espacios, pero no se sienten escuchados (as), así lo expresa D. 5 *En teoría se proponían los espacios, sin embargo, dirección nunca estaba presente y la sistematización de la información, cuando se daba era archivada o eliminada.*

Lo anterior se relaciona con lo que Segura (2016) define como escucha pasiva, si bien el personal docente y administrativo transmite sus mensajes quien funciona de receptor no se relaciona con el emisor, por lo tanto, no se atienden a las necesidades del equipo de trabajo repercutiendo en el ambiente laboral.

El promover espacios de interacción entre el personal del CHC-COD es una manera en que pueden desarrollar una serie de habilidades, sin embargo, a diferencia de lo que plantea Hernández y Lesmes (2017) en este caso en particular la ausencia de la persona que lidera la institución genera dificultades para atender las necesidades presentes en su equipo de trabajo y con esto la imposibilidad de tomar decisiones.

Esta situación llega a tener incidencia en las relaciones interpersonales, así lo evidencia la información suministrada, específicamente en la tercera subcategoría correspondiente a la empatía y se entiende como esa capacidad para comprender y compartir las emociones o sentimientos de la otra persona.

En la revisión documental dentro de los valores institucionales se destaca la empatía, sin embargo, de la información suministrada se evidencia que el personal docente, el área de conserjería y el área de cocina coinciden en que no sienten empatía dentro del centro educativo debido a cómo son las relaciones interpersonales, D.4 describe estas relaciones como *tensas, confusas, inestables, se promovía el chisme y la discordia*. Sin embargo, solamente Cc. 2 difiere de lo anteriormente citado, indicando *pienso que son buenas*, esto lo atribuye a las pocas horas que está en el centro educativo, producto de la jornada laboral que le fue contratada.

En concordancia con Segura (2016) la ausencia de empatía genera malas relaciones interpersonales dentro de una organización afectando el bienestar de las personas que laboran en ella, esto lo confirma Cc.1 quien indica que estas relaciones *eran muy difíciles y además de choque, porque como no había comunicación no había forma de comunicarse. Como todo el mundo estaba enojado influía el estado emocional de las personas, era muy difícil trabajar así*.

Asimismo, el estilo de liderazgo ejercido dentro de la organización repercute en las relaciones interpersonales, tal y como lo evidencia Acosta (2021) cuando hace referencia a la importancia de que el líder o lideresa conozca las necesidades de su equipo de trabajo para poder alcanzar adecuadamente los objetivos planteados, Cj. 2 lo evidencia *siento que en el colegio las relaciones interpersonales no han sido llevadas de la mejor manera, desde*

la cabeza, eso influye mucho en las relaciones laborales y en este caso en el colegio no eran buenas.

*Subcategorías: motivación y toma de decisiones*

La subcategoría de motivación fue consultada a los grupos D., Cj., Cc y A., mientras que la toma de decisiones para esta unidad de análisis se abordó únicamente en los primeros tres grupos mencionados anteriormente, se excluye al grupo A de esta consulta debido a que una de sus funciones es precisamente la toma de decisiones.

A continuación, en la tabla 7 se muestra los datos obtenidos de la subcategoría: motivación y toma de decisiones.

**Tabla 7**

*Datos de las subcategorías de habilidades de liderazgo: motivación y toma de decisiones*

	<b>Motivación para ejecutar funciones</b>	<b>Motivación de la gestión al personal</b>	<b>Desarrollo profesional</b>	<b>Oportunidades de crecimiento profesional</b>	
<b>Motivación</b>	D.	En el grupo D la motivación provenía de manera intrínseca o bien, de la población estudiantil.	Los cuatro grupos manifiestan desde la administración no se motivaba al personal	Mencionan que las capacitaciones respondían a las necesidades de la administración y no del personal docente	
	A.	Este grupo siente motivación para llevar a cabo sus funciones producto del sentido de pertenencia con el centro educativo		Una parte del grupo A difiere de lo que menciona el grupo D, ya que refiere el desarrollo de charlas o talleres en respuesta de las necesidades	El grupo A refiere tener espacios de crecimiento profesional

		de la comunidad aprendiente
Cj.	Una parte del grupo Cj. manifiesta no sentir motivación para ejecutar sus funciones	Una parte de este grupo afirma recibir apoyo de la administración para participar de actividades de desarrollo profesional
Cc.	Una parte del grupo Cc. deseaba irse del CHC-COD, otra parte se motivaba internamente para hacer sus funciones.	Este grupo coincide en nunca haber recibido ningún tipo de capacitación

#### Participación de toma de decisiones institucionales

<b>Toma de decisiones</b>	D.	Algunas de las personas del grupo D indican que en ocasiones les consideraban en la toma de decisiones institucionales
	Cj.	Una parte del grupo manifiesta no ser considerada en estos procesos, mientras que otra parte siente que si le toman en cuenta.
	Cc.	Este grupo refiere a que no se les consideraba para la toma de decisiones institucionales

*Nota.* Elaboración propia. (D: docente, A: administrativo, Cj: conserje, Cc: cocina).

La motivación también es un elemento relevante dentro de la gestión educativa, corresponde a la cuarta subcategoría de las habilidades de liderazgo y supone una pieza clave para el logro de los objetivos organizacionales, debido a que promueve el desempeño de las personas que laboran en ella.

En concordancia con lo que propone Avenecer (2015) existen dos tipos de motivación, la extrínseca e intrínseca, la primera proviene del exterior de la persona y se

asocia con la recompensa obtenida, mientras que la motivación intrínseca proviene del estímulo que se dé la misma persona.

Cabe destacar que todos los grupos afirman sentirse desmotivados dentro del CHC-COD producto de que no existen espacios de diálogo o reconocimiento, asimismo la mayoría de las personas afirman que el CHC-COD no estimula su desarrollo profesional, D 2. indica *no se incentiva al personal docente a capacitaciones de actualización o becas.* Asimismo, manifiestan que si llegaban a darse capacitaciones era dando respuesta o por un interés particular de la administración, así lo expone D 6. *me llamó mucho la atención cuando nos ofrecieron un curso de hablar en público, que es importante, pero en ese momento existían otras prioridades. Total, que el curso era una deuda contraída por la administración.*

Sin embargo, A 2. y Cj 2. difieren de dicha afirmación manifestando que el centro educativo sí estimula el desarrollo profesional de su equipo de trabajo, por ejemplo, A 2. expresa *sí, busca brindar charlas de temas de interés para la comunidad aprendiente. Apoya la participación en actividades de crecimiento personal y profesional,* por su parte Cj 2. comenta *digamos que sí porque me daban permiso, siempre me ha gustado llevar cursos, entonces sí me daban chance para que yo pudiera tener acceso a los cursos.*

Las personas participantes manifiestan que a pesar de las situaciones acontecidas encontraron motivación, algunas personas de manera intrínseca tal es el caso de D.1, Cj. 2 y Cc. 2; D.1 manifiesta *la motivación venía de mí, de lo lindo y cómodo que me siento con la propuesta teórica-práctica de la institución.* Mientras que A. 1, A.2, D.2, D.4, D.5 y D.6 reconocen que su motivación venía de la comunidad estudiantil, del sentido de pertenencia al CHC-COD, o de otras personas del área docente, así lo expresa A. 1 *la motivación para realizar mis funciones se logra por el sentido de pertenencia que se tiene hacia la institución y la relación con la comunidad estudiantil.*

Otro aspecto relevante en el liderazgo dentro de la gestión educativa es la toma de decisiones, para este estudio corresponde a la quinta subcategoría de las habilidades de liderazgo. Corresponde a un proceso fundamental para atender y mejorar las necesidades presentadas y lograr el cumplimiento de metas institucionales. Considerar a las personas del equipo para la toma de decisiones organizacionales promueve la motivación, la autoestima y favorece las relaciones interpersonales.



No obstante, analizando los resultados obtenidos un grupo importante de personas expresan nunca haberles considerado en la toma de decisiones institucionales, en este caso de acuerdo con Murillo y Orjuela (2020) desde la gestión se estarían tomando decisiones de tipo estratégicas, en concordancia D 3. comenta *no, el colegio se sigue manejando muy jerárquicamente, por lo que las decisiones se toman de arriba y parecen irrefutables*. Por su parte, algunas personas consideran que en ocasiones en los Consejos Académicos sintieron que les fueron tomadas en cuenta para la toma de decisiones, así lo indica D 2. *de forma ocasional, cuando se hacían los consejos académicos, se podían dar las opiniones en conjunto con las personas docentes, y se llegaban a acuerdos*.

En síntesis, con respecto a la Cat.1U1 se evidencia la necesidad que tiene el centro educativo para desarrollar espacios donde las personas puedan fortalecer la comunicación, la escucha, la empatía, la motivación y la toma de decisiones, debido a que cada una de ellas son claves para una adecuada gestión educativa, sin embargo, lo que arrojan los resultados corresponde a una ausencia de las mismas, generando una afectación en las relaciones interpersonales, en el desempeño y la productividad de las personas que laboran en el CHC-COD, repercutiendo en el clima organizacional.

## **Categoría 2: Neuroliderazgo**

Para dar respuesta a esta categoría se consultó al grupo D. y A., en la tabla 8 se registran las percepciones más reiteradas de ambos grupos.

**Tabla 8**

*Datos de la categoría: neuroliderazgo*

<b>Conceptualización de neuroliderazgo</b>	
<b>Neuroliderazgo</b>	D. Ambos grupos coinciden que no tienen conocimiento sobre la temática,
	A. pero llegan a la conclusión que corresponde a la relación que existe entre funcionamiento del cerebro con los procesos de gestión organizacional.

*Nota.* Elaboración propia.

A través del neuroliderazgo se pretende identificar y mejorar aquellos procesos neuronales que intervienen en la gestión de las organizaciones a partir de los fundamentos de la neurociencia y el liderazgo.

Dentro de los resultados obtenidos en esta categoría se evidencia que no todas las personas conocen sobre el neuroliderazgo, en este caso D.1 menciona *parto de que para este ejercicio no conozco o he escuchado sobre neuroliderazgo vinculado con la gestión de procesos en esta área*. Por su parte, a pesar de que A. 1 también expresa su desconocimiento y conceptualiza el neuroliderazgo como

*se encarga de orientar los procesos de liderazgo tomando en cuenta los factores neurológicos, el funcionamiento cerebral y los procesos cognitivos del ser humano, para así enfocar su campo de acción hacia un liderazgo que logre incidir sobre las personas de forma más efectiva.*

Asimismo, D4. Indica que el neuroliderazgo es *comprender a las personas tomando en cuenta el funcionamiento de los procesos cerebrales para buscar formas las mejores prácticas de liderazgo*.

La mayoría de las personas tienen una noción del concepto de neuroliderazgo y su papel dentro de la gestión educativa y coinciden con la fundamentación propuesta por Secco (2021) donde a partir del conocimiento del cerebro líderes y lideresas pueden desarrollar mejores mecanismos de atención y abordaje desde sus puestos de liderazgo que favorezcan a todas las personas.

Cuando se realiza la revisión documental se evidencia que en el Proyecto Pedagógico de los Colegios Humanísticos de la Universidad Nacional (Universidad Nacional y Colegio Humanístico Costarricense, 2020) se contempla el área de la neurociencia en la educación, donde uno de los principios pedagógicos en los que se basa el CHC-COD es la neuroeducación para lograr el desarrollo integral de la persona estudiante, sin embargo, en ningún otro documento se menciona algo referente propiamente al área de la neurociencia o al neuroliderazgo.

Por lo tanto, surge la necesidad de evidenciar la importancia que tiene el neuroliderazgo en elementos propios de la gestión educativa y el liderazgo, como lo son las habilidades que conforman la Cat.1U1, con el propósito de mejorar el clima organizacional del CHC-COD.

### **Unidad de análisis: gestión educativa**

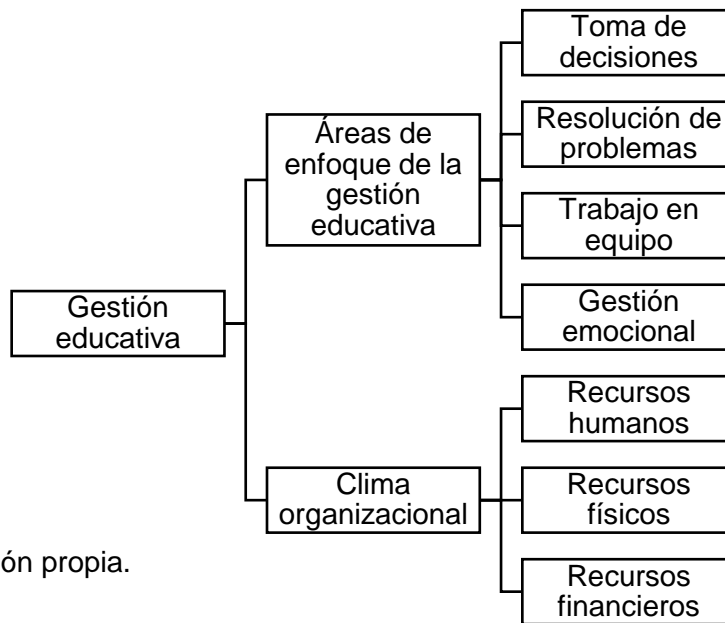
La gestión educativa requiere de una serie de elementos que promuevan el desempeño de su personal y de esta manera garantizar los servicios educativos que

ofrece. Los mismos corresponden a la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la gestión emocional. A partir de lo anterior, para esta investigación es necesario conocer la aplicación de estas áreas en la gestión educativa del CHC-COD.

A continuación, en la figura 5 se muestran las categorías y subcategorías de la segunda unidad de análisis.

### Figura 5

*Categorías y subcategorías de la unidad de análisis correspondiente a gestión educativa.*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **Categoría 1: Áreas de enfoque en la gestión educativa**

Estas áreas de enfoque corresponden a las habilidades que una persona, desde su puesto de gestión, debe fortalecer o desarrollar con el propósito de promover las condiciones óptimas para alcanzar las metas institucionales. A continuación, se analizan los resultados obtenidos en las subcategorías referentes a: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión emocional.

*Subcategorías: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión emocional*

Estas subcategorías fueron consultadas específicamente al grupo A, considerando que son las personas que pasan más tiempo dentro del centro educativo, producto de su jornada laboral, así como por su amplia experiencia en el CHC-COD y su estrecha relación con el resto de la comunidad aprendiente (docentes, conserjes, área de cocina, población estudiantil y sus familias).

A continuación, en la tabla 9 se muestran los datos obtenidos de las cuatro subcategorías de las áreas de enfoque de la gestión educativa.

**Tabla 9**

*Datos de las subcategorías de las áreas de enfoque de la gestión educativa: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión emocional*

<b>Toma de decisiones</b>	<b>Toma de decisiones institucionales</b>	
	Las personas consultadas indican que en ocasiones les toman en cuenta para la toma de decisiones institucionales	
<b>Resolución de problemas</b>	<b>Procedimiento ante presencia de desacuerdo</b>	
	Este grupo coincide en la búsqueda de resolución alternativa de conflictos	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Descripción del trabajo en equipo</b>	<b>El trabajo en equipo y la cooperación son fortalezas del CHC-COD</b>
	Percepción de ciertas separaciones entre el personal	En este punto las respuestas difieren entre ellas, ya que una parte del grupo hace referencia a que ambas son necesidades que deben abordarse, sin embargo, la otra parte sí las identifica como fortalezas institucionales.
<b>Gestión emocional</b>	<b>Influencia del estado emocional en el desempeño laboral</b>	
	El grupo coincide en que las emociones son determinantes y llegan a condicionar el desempeño laboral.	

*Nota.* Elaboración propia.

En todas las organizaciones la toma de decisiones es un proceso que se realiza de manera diaria para atender o resolver alguna necesidad en específico, las decisiones

institucionales pueden ser tomadas por una sola persona, o bien puede considerar la opinión de más personas.

El grupo A. coincide que en ocasiones les consideran para la toma de decisiones institucionales, así lo indica A1. *No del todo. En algunos aspectos puede que sí, pero en la mayoría no.*

Uno de los aspectos relevantes de considerar otras perspectivas para la toma de decisiones es que se promueve una cultura de colaboración institucional aumentando el interés y la participación en todo lo relacionado con la organización. Sin embargo, si esto no ocurre no es posible dar respuesta a las necesidades identificadas por el equipo de trabajo, tal y como lo indica Carrasco (2002) debido a que para lograr el éxito institucional es fundamental la coordinación entre el grupo de trabajo y no la obligación.

Con ella se desprende el trabajo en equipo el cual es fundamental para cumplimiento de los objetivos institucionales, en el caso de A2. describe que en el CHC-COD el trabajo en equipo es *bastante bueno, pero se puede mejorar. En general todos tienen claridad de sus funciones y el objetivo institucional lo que favorece el buen caminar de la institución.* Chen et al. (2021) consideran esta área como una de las cinco competencias que se espera posean las personas que se desarrollan en puesto de dirección en las organizaciones, sin embargo, A1. difiere de A2. e indica *se percibe una clara división entre personal docente y administrativo, que no permite funcionar de forma cooperativa y colaborativa y por lo tanto limita la puesta en práctica de acciones y decisiones conjuntas.* Esto interfiere en el desempeño y productividad de las personas.

Esta situación puede desencadenar una serie de conflictos entre el personal, por lo tanto, resulta relevante que dentro de las organizaciones se dé un adecuado proceso de comunicación, A1. reconoce que *en ocasiones los desacuerdos no se comunican y por lo tanto no se resuelven,* esto lo que genera es un ambiente negativo afectando las relaciones interpersonales y el desempeño laboral.

Por lo tanto, es importante que exista un procedimiento o mecanismo de resolución de problemas institucionales, tanto A1. como A2. coinciden que en caso de presentarse algún conflicto el objetivo es resolverlo, A2. comenta *se busca siempre que exista una relación de respeto y cordialidad. En ocasiones se ha buscado espacios de mediación.*

Lo anterior, en concordancia con lo que plantea Ramírez y Zappa (2018) es necesario el desarrollo de habilidades en la persona líderes y su equipo de trabajo para

atender los problemas apropiadamente. Asimismo, el rol de la persona mediadora es fundamental, debido a que garantiza el abordaje de la situación de manera objetiva y pacífica, sin embargo, A1. Indica que *no se cuenta con una figura de autoridad que ayude a mediar la resolución asertiva de problemas*. Esto lo que puede generar son barreras en la participación y cooperación dentro de la organización.

Precisamente, el trabajo en equipo y la cooperación son aspectos que A1. identifica como necesidades que atender a nivel institucional, quien señala *por lo que considero necesario enfocar acciones que subsanen esta necesidad en la institución y no como fortalezas, en concordancia, A2. reconoce que se deben reforzar en aspectos tales como el apoyo y compromiso para realizar actividades en la institución, que a veces es difícil*.

Estas situaciones generan una serie de emociones que pueden interferir en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones, así lo indica el grupo A, quienes coinciden que el estado emocional del personal es clave para que el centro educativo funcione adecuadamente, A1. reconoce que

*si el personal docente o administrativo no se encuentra estable emocionalmente, satisfecho, motivado, con sentido de pertenencia e integrado en la institución la misma no va a funcionar adecuadamente, pues el desempeño laboral va a ser insuficiente y negativo, y esto determinará al resto de actores.*

Por esta razón y de acuerdo con lo que plantea Secco (2021) es necesario reconocer la importancia que tiene la gestión emocional en el comportamiento de las personas debido a que el mismo repercute de manera directa o indirecta en la gestión educativa.

En síntesis, las áreas de enfoque son fundamentales dentro de la gestión educativa a fin de promover un ambiente idóneo que favorezca el éxito organizacional. A partir de los resultados obtenidos se evidencia que para la toma de decisiones institucionales en ocasiones se considera la opinión del grupo A, lo que permite espacios de participación, cooperación, así como sentido de pertenencia al CHC-COD.

No obstante, resaltan la existencia de diferencias entre el personal docente y administrativo que interfieren en el trabajo en equipo, esta situación lo que genera es afectación en las relaciones interpersonales y el alcance de los objetivos institucionales.

Ante la presencia de desacuerdos se identifica el interés que tiene el personal institucional por resolverlos, sin embargo, ante la ausencia de una figura de autoridad que

medie esos procesos es posible que algunos queden sin resolver, dificultando el desarrollo de la dinámica institucional.

Por último, se evidencia que uno de los elementos que interfiere con el desempeño laboral radica en el estado emocional del personal del CHC-COD, debido a que ante la ausencia de una adecuada gestión emocional los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, motivación y la productividad pueden verse afectados.

### **Categoría 2: Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente laboral, el mismo está influenciado por una serie de elementos que van a determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta categoría fue consultada a partir de la aplicación un cuestionario a los grupos A. D. Cj. y Cc., la tercera pregunta se le realizó solamente al grupo A, los resultados más relevantes se muestran en la tabla 10.

Así mismo, por medio de la revisión documental se pretende identificar elementos que favorecen el clima organizacional del colegio. A continuación, se muestran los datos más relevantes.

**Tabla 10**

*Datos de la categoría: clima organizacional*

	<b>Conceptualización de clima organizacional</b>	<b>Percepción del clima organizacional en el CHC-COD</b>	<b>Habilidades para adecuado clima organizacional</b>
<b>Clima organizacional</b>	D. Este grupo hace referencia al ambiente de trabajo que se obtiene a partir de la interacción	Lo describen como un ambiente inadecuado	
	A. Lo describen como los factores que interfieren en la organización	Coinciden en que se ha visto afectado, repercutiendo negativamente en el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Planificación</li> </ul>
	Cj. Cc. Ambiente laboral	Percepción negativa	

*Nota.* Elaboración propia. (D: docente, A: administrativo, Cj: conserje, Cc: cocina).

Toda organización se rige por una serie de valores, estos son los que determinan el actuar de las personas dentro de ella con el fin de alcanzar las metas institucionales, el CHC-COD se rige por: *la empatía, el respeto, la tolerancia, la cooperación, la disciplina, la responsabilidad, la perseverancia, el liderazgo y la solidaridad.*

De la mano con los valores se encuentra la misión y visión institucional, la primera hace referencia a la razón de ser de la organización, de acuerdo con el Proyecto Pedagógico de los Colegios Humanísticos de la Universidad Nacional (Universidad Nacional y Colegio Humanístico Costarricense, 2020) la misión corresponde a “somos el Sistema de Colegios Humanísticos articulado mediante instituciones comprometidas con el desarrollo del talento y la formación integral y holística de la comunidad aprendiente, desde un modelo pedagógico basado en el pensamiento complejo” (p.4).

Mientras que la visión supone hacia dónde desea dirigirse la institución, en este caso el Proyecto Pedagógico de los Colegios Humanísticos de la Universidad Nacional (Universidad Nacional y Colegio Humanístico Costarricense, 2020) la define como “ser el sistema educativo líder a nivel nacional, en la formación de personas que a través de la innovación, la creatividad y la criticidad promuevan cambios en la sociedad, como respuesta a los retos y particularidades del contexto nacional e internacional” (p.4).

En concordancia con lo que plantea Simbrón y Sanabria (2019) se considera importante indicar que todas las personas que laboran en la institución influyen en el clima organizacional, así lo indica D1. *desde la administración y gestión de una institución o grupo de trabajo, incluye a todas las personas, sus relaciones, la forma en la cual se generan vínculos de confianza para incentivar otros procesos relacionados con la práctica.*

Todos los grupos consultados coinciden en que el clima organizacional corresponde a las percepciones que tengan las personas sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven y repercute en su desempeño profesional, así lo reconoce A1. quien manifiesta que *los factores ambientales o del contexto de una organización o empresa, influyen positiva o negativamente en la motivación de las personas, determinando cómo se sientan estas para ejercer sus labores de forma exitosa o no.*

Al conocer la percepción que tienen las personas participantes se evidencian elementos que pueden asegurar la existencia de un inadecuado clima organizacional, por ejemplo, D4. afirma percibir un ambiente *triste, tenso, desorganizado, descontrolado, oscuro, con muchos temores y dudas.* Por su parte Cj. 1 indica que *era un ambiente muy*



*desunido, nunca hubo comunicación en la cual lo hiciera a una sentirse bien desde la entrada a la institución hasta la salida, era bastante pesado y muy frustrante.*

Tal y como lo plantea Chiavenato (2001) el desenvolverse en un clima organizacional inadecuado genera en el personal una serie de situaciones que llegan a afectar su bienestar personal y profesional, menciona D5. quien indica que *con frecuencia se utilizaban estrategias de amedrentamiento: se nos amenazaba con no renovar el contrato, con "consecuencias" cada vez que se cuestionaba alguna medida tomada.* Esta situación afecta la confianza del personal dentro de la institución generando barreras comunicativas, impidiendo el trabajo en equipo y el alcance de metas organizacionales así lo afirma D1. donde reconoce que *no había confianza y más bien se actuaba para cuidarse de lo que pueda pasar.*

Se evidencia que todo el personal consultado coincide en que el clima organizacional del CHC-COD repercute en su desempeño laboral, Cc. 1 comenta que *el ambiente lo percibía sumamente tenso en incómodo para trabajar.*

En síntesis, el clima organizacional va a determinar el desempeño, la productividad y la motivación de todas las personas que laboran en la organización influyendo en el éxito institucional. Al analizar los datos suministrados se evidencia que los sujetos participantes expresan situaciones ocurridas en el pasado que deterioraron el clima organizacional, esto se debe al tipo de gestión que existía. Sin embargo, el cambio reciente en la dirección ejecutiva del CHC-COD ha mermado estas situaciones acontecidas años atrás.

*Subcategorías: recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros*

El clima organizacional está influenciado por una serie de elementos que repercuten en desempeño de la gestión educativa, los mismos corresponden a las subcategorías de recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros.

Estas subcategorías son observadas y registradas por la investigadora a través de una hoja de cotejo con validación, la información recolectada se muestra en la tabla 11 donde se destacan valoraciones positivas y valoraciones que son necesarias de considerar para un adecuado clima organizacional.

**Tabla 11**

*Datos de las subcategorías de clima organizacional: recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros*

<b>Subcategorías</b>	<b>Valoraciones positivas</b>	<b>Valoraciones para considerar</b>
<b>Recursos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento de aulas</li> <li>• Convenio existente con la Universidad Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico para el personal docente y administrativo.</li> <li>• Accesibilidad a internet</li> <li>• Filtraciones de agua en época de lluvia</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con el proyecto institucional</li> <li>• Interés por las necesidades de la población estudiantil</li> <li>• Personal docente con alto nivel académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad horaria</li> </ul>
<b>Recursos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo con la UNA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para atender algunas necesidades relevantes para el proceso educativo</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

La gestión educativa contempla una serie de recursos que intervienen en el clima organizacional, en primer lugar, se encuentran los recursos físicos, estos hacen referencia a la infraestructura institucional. A partir de la observación realizada dentro de las valoraciones positivas se evidencia que las aulas están equipadas con pantallas y proyectores, además se permite el préstamo de dispositivos tecnológicos como computadoras o tabletas a la población estudiantil.

Otro aspecto relevante supone el convenio existe con la Universidad Nacional, el cual establece que la infraestructura es responsabilidad de esta casa de estudio, por lo que dentro del presupuesto de la UNA se contempla reparaciones, remodelaciones y ajustes necesarios en los recursos físicos del CHC-COD. Esto permite que el CHC-COD pueda invertir en proyectos de carácter institucional.

Dentro de los aspectos a considerar se resalta que tanto el personal docente como administrativo no cuenta con un espacio idóneo para realizar reuniones o ingerir alimentos, el acceso a internet es inestable y además que la infraestructura (aulas, oficinas, baños) tiene filtraciones de agua en época lluviosa. En concordancia con Chen y Vargas (2007) esto repercute en el bienestar integral de toda la comunidad educativa.

A pesar de esas condiciones en la subcategoría de recursos humanos se destaca que el personal docente posee un alto nivel académico, además que la mayoría del personal se muestra comprometido con el proyecto institucional, así como interesado por las necesidades de la población estudiantil.

En las valoraciones a considerar se evidencia que el personal docente tiene tiempo limitado para dedicarle al CHC-COD debido a que labora en otras organizaciones, en ocasiones esta situación genera que no puedan participar de actividades de interés institucional, viéndose afectado el sentido de pertenencia al centro educativo.

Otro elemento que repercute en el clima organizacional son los recursos financieros, el vínculo existente con la UNA permite atender algunas necesidades relevantes para la gestión educativa, sin embargo, es la falta de presupuesto la que limita el desarrollo de estas.

En síntesis, las valoraciones positivas que se destacan en las tres subcategorías promueven espacios de enseñanza y aprendizaje, sin embargo, en los aspectos a considerar se refleja la incidencia que tienen en el clima organizacional y con él la afectación en la gestión educativa.

### **Análisis general**

Una vez realizado el análisis de cada unidad, categorías y subcategorías se hace necesario desarrollar una correlación de toda la información recolectada con el propósito de suministrar un adecuado abordaje a las necesidades identificadas por las personas funcionarias del CHC-COD.

A lo largo de la investigación se ha hecho evidente la influencia que tienen las habilidades de liderazgo y las áreas de enfoque de la gestión educativa en el clima organizacional del CHC-COD.

Por lo tanto, y en función de los objetivos que tiene el presente estudio, se considera el neuroliderazgo como uno de los ejes centrales para el desarrollo de las estrategias a implementar desde la gestión educativa, promoviendo el fortalecimiento del clima organizacional del centro educativo.

Inicialmente, en cuanto a la comunicación se hace necesario mejorar los canales y mensajes que se utilizan durante el proceso comunicativo a nivel institucional, debido a que los mismos interfieren en las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos institucionales.

Seguidamente, se identifica que uno de los elementos que entorpece los procesos de comunicación es la ausencia de escucha en las personas participantes, por lo tanto, dentro de las estrategias planteadas se espera poder coordinar espacios dentro de la gestión educativa para que las personas funcionarias puedan externar sus opiniones, preocupaciones, recomendaciones, entre otros, y de esta manera puedan sentirse parte del CHC-COD.

Por su parte, la motivación es un elemento donde se evidencia que intrínsecamente ha sido cubierta por las personas participantes, sin embargo, resulta importante que pueda abordarse de manera extrínseca desde la gestión educativa, logrando así mejorar el desempeño laboral de cada persona funcionaria.

Otra de las habilidades fundamentales dentro de la gestión educativa es la toma de decisiones, a partir del análisis realizado se considera importante generar espacios donde las personas puedan empoderarse en la toma de decisiones institucionales y así promover la autoconfianza y el sentido de pertenencia al CHC-COD.

Si bien, existe interés por parte de las personas para la resolución alternativa de conflictos, se considera oportuno idear un mecanismo para su correcto abordaje desde la comunicación asertiva que permita garantizar su resolución de manera objetiva.

Por lo anterior, es necesario brindar herramientas de gestión emocional que permitan la identificación, aceptación y regulación de las emociones, de esta manera establecer relaciones interpersonales basadas en la empatía, comunicación asertiva y un adecuado proceso de resolución de problemas.

Asimismo, dentro de las necesidades se hace evidente la importancia que tienen los recursos físicos y financieros sobre el clima organizacional en el CHC-COD, por lo tanto,

dentro de las estrategias se propone que desde la gestión educativa se identifiquen aquellos elementos prioritarios de atender y su respectivo seguimiento, garantizando el bienestar integral de todas las personas que conforman el centro educativo.

Como parte de los resultados obtenidos y el análisis de las necesidades identificadas en el proceso de investigación se desarrolla el proyecto *Cerebro de líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* que está disponible en el apéndice G, el mismo también cuenta con la Estrategia curricular (apéndice H), el Plan de comunicación (apéndice I) y el Plan de convivencia (apéndice J).

## Capítulo 5

### Conclusiones

Durante el desarrollo de la investigación, tomando como base la revisión documental, el trabajo de campo y los resultados obtenidos, se evidenció que los recursos físicos representan una limitación para los procesos educativos y de desarrollo profesional. Así mismo, existen opiniones compartidas entre el equipo docente y administrativo en cuanto a la desmotivación generada por las relaciones interpersonales, específicamente por deficientes procesos comunicativos, la falta de escucha y de empatía. Siendo evidente la relación directa que existe entre las habilidades de liderazgo y la gestión educativa con el clima organizacional.

Se evidencia que los principios de neuroliderazgo no han sido abordados desde la gestión, por lo tanto, repercuten en el clima organizacional. Además, una de las áreas de enfoque de la gestión educativa por fortalecer corresponde a la gestión emocional, mientras que las habilidades de liderazgo que requieren de mayor atención son la comunicación asertiva y la motivación.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo docente y administrativo del CHC-COD para el fortalecimiento del clima organizacional.

Para brindar un abordaje integral a las necesidades identificadas se considera importante atenderlas desde el neuroliderazgo, es decir, la comprensión del funcionamiento del cerebro y su relación con la toma de decisiones, la resolución de problemas, la gestión emocional, la comunicación y la motivación que son aspectos fundamentales dentro de la gestión educativa.

Se concluye que los objetivos planteados en la presente investigación se han alcanzado satisfactoriamente evidenciando las áreas de enfoque de la gestión educativa y las habilidades de liderazgo como elementos clave para el desarrollo exitoso del centro educativo mediante las bases del neuroliderazgo.

Por último, el proceso de validación de la propuesta de gestión educativa (apéndice G) *Cerebro de Líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para*

*el éxito empresarial*, se desarrolló en dos momentos, la validación de campo permitió que la directora del proyecto tuviera conocimiento de algunos aspectos relevantes a considerar para su ejecución a partir del conocimiento, la experiencia e implementación del curso por parte del equipo docente, administrativo y la Dirección ejecutiva del CHC-COD.

A partir de lo anterior, se realizan modificaciones en la plataforma virtual de manera que exista mayor claridad en las indicaciones e interacción entre las personas participantes, lo que permite poner en práctica los contenidos desarrollados en el curso. Asimismo, surge la iniciativa de desarrollar, a futuro, una propuesta de aplicación similar a esta pero dirigida a la población estudiantil y sus familias como parte de la formación integral que caracteriza a este centro educativo.

Por último, la validación por ejes determinó que esta propuesta se desarrolla desde el intraemprendimiento con un componente innovador y creativo dirigido al equipo docente y administrativo del CHC-COD que responde a las normativas en las que se fundamenta la investigación, como lo es el Estatuto Orgánico de la UNA (Asamblea Universitaria, 2015), y el Proyecto Pedagógico de los Colegios Humanísticos Costarricenses (Universidad Nacional y Colegio Humanístico Costarricense, 2020). Además, se evidencia la presencia el componente ético a lo largo del proyecto, así como el abordaje transversal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Recomendaciones**

### **Para la Dirección Ejecutiva del CHC-COD**

Establecer alianzas estratégicas que favorezcan la atención de los recursos físicos, específicamente en materia de infraestructura y equipamiento de las aulas, garantizando condiciones óptimas tanto para el equipo docente y administrativo como para la población estudiantil, favoreciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje, el sentido de pertenencia y bienestar integral de quienes conforman la comunidad educativa.

Promover espacios más allá del laboral para que el cuerpo docente y administrativo fortalezca y desarrolle habilidades de liderazgo con el objetivo de favorecer la sana convivencia y el clima organizacional.

Incentivar procesos de capacitación en materia de liderazgo y neurociencia a todo su personal como parte de los procesos de calidad que caracterizan a esta modalidad educativa.

### **Para el equipo docente y administrativo del CHC**

Mantener procesos de educación continua por medio de charlas, talleres, foros, ponencias, congresos virtuales o presenciales en temas relacionados con el liderazgo, las habilidades de liderazgo y la neurociencia. Esto les permitirá desarrollar procesos integrales no sólo con las personas estudiantes sino también son recursos fundamentales en el ámbito personal.

### **Para el Ministerio de Educación Pública**

Promover espacios de capacitación a las Supervisiones, Direcciones Regionales, Direcciones de centros educativos, personal docente, administrativo y técnico-docente en materia de liderazgo, habilidades de liderazgo, neurociencia y su relación con la gestión educativa.



Gestionar acciones que favorezcan el desarrollo de habilidades de liderazgo principalmente la comunicación asertiva, la motivación y la gestión emocional en el personal docente y administrativo, promoviendo un adecuado clima organizacional y garantizando una educación de calidad.

**Para la División de Educación para el Trabajo de la Universidad Nacional**

Facilitar espacios de capacitación al área académica, administrativa y estudiantil en temas de neurociencia, de esta forma poder comprender de manera integral los procesos de aprendizaje y garantizar una educación de calidad.

Promover espacios de autoconocimiento tanto al área académica, administrativa como estudiantil para fortalecer las habilidades de liderazgo, promoviendo un adecuado ejercicio de este.

## Referencias

- Acosta, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 21 (16), 1-20. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2569/2607>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5 (4), 89-121. [http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Alvarado, L. & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-critico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, 9 (2), 187-202. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Apolinario, C. & Cruz, S. (2018). *Gerencia educativa y toma de decisiones para un clima Organizacional de calidad. Guía: roles / funciones* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil, Ecuador). <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33163/1/Apolinario%20-%20Cruz.pdf>
- Apuy, L. (2013). *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008*. (Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica). <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1126/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arana, A. (2012). *Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo*. [pdf]. [http://www.glcconsulting.com.ve/wpcontent/uploads/2015/10/Articulo\\_Neuroliderazgo\\_Una\\_Perspectiva\\_Innovadora\\_del\\_Liderazgo\\_Arnoldo\\_Arana.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/wpcontent/uploads/2015/10/Articulo_Neuroliderazgo_Una_Perspectiva_Innovadora_del_Liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf)

- Atencio, E., Ramírez, L. & Zappa, Y. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-29. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/40160>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista científica Ciencias económicas y empresariales*, 10 (4), 58-76. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. (2da ed., Colección: Ágora, Serie Estudios). EUNED.
- Blanco, S., Montano, V. & García, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45 (1), 1-17. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>
- Bonilla, C. (2021). *El neuromanagement y la toma de decisiones de los líderes*. (Tesis de maestría, Universidad de San Andrés, Argentina). <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18305/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Bonilla%2c%20Carmen.pdf>
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (2), 17-31. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100/3116>
- Braidot, N. (2016). *Neurociencias para tu vida*. Granica
- Braidot, N. (2019). *Neurociencias: campos de estudio, niveles de especialización y aplicaciones*. <https://landings.braidot.com/wp-content/uploads/2019/04/QR-P18-NEUROCIENCIAS.pdf>
- Caballero, L., & Lis, J. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. *Administración y Desarrollo*, 46 (1), 33-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403492>
- Canós, L., Pons, C., Valero, M. & Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú).  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1589/Carrasco\\_ds.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1589/Carrasco_ds.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4 (8), 61-73. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637/2641>
- Castro, B., Reis, N., Pena, L. & Ribeiro, M. (2017). Valores: Una revisión de la literatura, *Mediaciones Sociales*, 16 (17), 211-229.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/58117/52291>
- Cavallucci, O. (2015). El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Revista Internacional de Administración*, 17 (1), 119-135.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5478/6/08-PV-Cavallucci.pdf>
- García, J., Cerdas, V., Torres, N. & Fallas, M. (2018). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista de ensayos pedagógicos* 52, 12 (2). 95- 122.  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/10101/12286>
- Cerdas, V., García, J., & Lewis, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Ensayos pedagógicos*, 17(1), 133-153.  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/17003/25044>
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1 (2). pp.144-165.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/2146/2107>
- Chen, E. & Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. EUNA
- Chen, E., Cerdas, V., & Rosabal, S. (2018) *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer Gestión Pedagógica*.  
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18865/Libro%20Hacia%20una%20nueva%20compresio%CC%81n%20de%20co%CC%81mo%20hacer%20gesti>

o%CC%81n%20%20Pedago%CC%81gica.%20Web%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chen, E., Ruiz, W., Quirós C., Acuña, A., & Torres, D. (2021) Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje. Universidad Nacional.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª. Ed.). McGraw-Hill.
- Chóez, M. & Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del conocimiento*, 57 (6), 88-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>
- Cruz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15 (25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- De la Garza, M., Carpio, J., López, J., & Rodríguez, P. (2020). El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo. *Espacios*, 41 (8), 30-41. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n08/a20v41n08p30.pdf>
- Domínguez, V. (2021). *La inteligencia emocional y su relación con la empatía*. <https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional-y-su-relacion-con-la-empatia/>
- Fernández, M. & Johnson, D. (2015). Investigación-acción en formación de profesores: Desarrollo histórico, supuestos epistemológicos y diversidad metodológica. *Psicoperspectivas*, 14 (3), 93-105. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5300688>
- Galán, M. (2010). Ética de la investigación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54 (4). <https://rieoei.org/historico/jano/3755GalnnJano.pdf>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación* 40 (1), 67-87. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>

- García, N., Gomis, R., Ros, A. & Filella, G. (2020). El proceso de gestión emocional: investigación, aplicación y evaluación. *Conoce y comparte psicología*, 1 (4), 39-49. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/KASP/article/view/4260/4224>
- Hernández, K. & Lesmes, A. (2017). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9 (1), 83-87. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill
- Jiménez, A., Puerta, A., Giraldo, P. & Vallejo, L. (2016). La gestión y el mejoramiento educativos en instituciones para el trabajo y el desarrollo humano. *Revista de Investigaciones*. UCM, 16 (27), 198-208. <http://www.revistas.ucm.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/71/71>
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2), 155-172. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>
- Mantero, G. (2018). *Sistema de recompensa del cerebro y neuronas del placer* (Tesis de licenciatura, Universidad de Sevilla, España). <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/82033/TFG%20Sistema%20de%20Recompensa%20del%20cerebro%20y%20neuronas%20del%20placer%20%28Gonzalo%20Mantero%20Su%20C3%A1rez%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marín, C. (2010). *Liderazgo servidor. Hacia un nuevo enfoque en el liderazgo*. <http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/613/Liderazgo%20servidor%20hacia%20un%20nuevo%20enfoque%20en%20el%20liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9 (1), 123-146. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Mayorga, M. (2022). *Liderar con valores*. [Diapositivas en Power Point]
- Mayorga, M. (2022). *Teoría de Liderazgo de Servicio*. [Diapositivas en Power Point]

- Mendoza, M. (2012). *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes de tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla*. (Tesis de Maestría de la Universidad de San Ignacio de Loyola, Perú). <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5ddb4107-1464-4499-835e-e5e3c99cc8e9/content>
- Mesa, J. (2017). *¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional y la empatía?*. [https://www.psiara.cat/view\\_article.asp?id=4727](https://www.psiara.cat/view_article.asp?id=4727)
- Molina, Z., Córdoba, M., Collazos, M. & Hernández, B. (2020). *Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo, creando condiciones para la satisfacción laboral*. Grupo Compás.
- Molina, Z., & Collazos, M. (diciembre, 2021). Calidad en los procesos de gestión de las Instituciones Educativas desde el neuroliderazgo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 21 (1). 1-18 <https://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/96/274>
- Mora, F. (2019). *Neuroeducación, sólo se puede aprender aquello que se ama*. Alianza
- Murillo, L. & Orjuela, M. (2020). *La gerencia y su importancia en la toma de decisiones en una organización*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37075/MurilloOrtizLeidyTatiana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nájera, S., Herrera, P. & Pérez, F. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia Unemi*, 11 (28), 70-75. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661251006/582661251006.pdf>
- Neira, D., Cárdenas, H. & Balseca, N. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10 (1), 331-335. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Orozco, J. (2016). La investigación Acción como herramienta para formación docente. Experiencia en la Carrera Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNAN-Managua, Nicaragua. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 5 (19), 5-17. <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/2967/2716>
- Ortíz, A. (2017). La nueva ciencia que visiona Fritjof Capra. *Revista Científica General José María Córdova*, 15 (19), p. 349-362

- Peña, T. & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 6, (7), 55-81. <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263019682004.pdf>
- Pérez, A. (2011). Los valores organizacionales: ¿de dónde vienen y hacia dónde van?. *Strategos*, 3 (6). 13-21.
- Ramírez, B., Ceballos, P. & Miranda, J. (2020). El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 2 (7), 1-9. <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>
- Ramírez, B., Ceballos, P. & Miranda, J. (2020). El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 2 (7), 1-9. <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>
- Ramírez, L. & Zappa, Y. (2018). *Estrategias en neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión educativa* (Tesis de maestría, Universidad de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá). <http://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/1281>
- Ramos, W., Paredes, S., Teran, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Grupo Compás
- Restrepo, L. & García, E. (2015). *Neuroliderazgo en el entorno organizacional: un estudio bibliométrico* (Pregrado Psicología, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia). <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/252>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12 (1), 55-70. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rivas, L. (2016). *Elaboración de tesis, estructura y metodología*. Trillas
- Ruiz, S. Ruíz, J. & Hernández, M. (diciembre, 2020). El neuroliderazgo; recurso neuronal para el management. Una nueva tendencia de dirección organizacional para el desempeño laboral en las organizaciones del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 5 (10). 45-58. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/142/126>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>



- Sánchez, O., Montero, R. & Sibaja, J. (2021). *La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica). <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23185/TESIS%2010817.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Secco, S. (2021). *Neuroliderazgo aplicado a las organizaciones* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín, Perú). <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1860/1/TFPP%20EYN%202021%20SAS.pdf>
- Segura, F. (2016). *Comunicación consciente y escucha activa: pautas para una mejora de las relaciones interpersonales* (Tesis de licenciatura, Universidad de Jaén, España). [https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4043/1/Segura\\_Viedma\\_Ftima\\_TFG\\_Psicologa.pdf](https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4043/1/Segura_Viedma_Ftima_TFG_Psicologa.pdf)
- Simbron, S. & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6 (1), 59-83. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>
- Soto, M. (2017). Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la “Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica”. *Bibliotecas*, 35 (3). <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/9997/12063>
- Universidad Nacional & Colegio Humanístico Costarricense. (2020). *PPECHUNA: Proyecto pedagógico de los colegios humanísticos de la Universidad Nacional*. Universidad Nacional; Ministerio de Educación Pública.
- UNESCO (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivos de aprendizaje*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1 (2), 18-28. <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8/13>

**Apéndice**

Apéndice A Revisión documental

**Universidad Nacional**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Trabajo Final de Graduación**

<b>Guía de revisión documental</b>			
<b>Nombre del documento</b>	<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Principales hallazgos</b>

Apéndice B Entrevista al personal cocina y conserjería del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo

**Universidad Nacional**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Trabajo Final de Graduación**

A continuación, se presenta una guía de preguntas con el propósito de desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional de este centro educativo. Los resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos para la realización del Trabajo Final de Graduación, modalidad tesis.

Asimismo, se solicita su autorización para hacer uso de una grabadora de voz durante la realización de la entrevista y recolectar la información suministrada.

De antemano se le agradece su participación y la veracidad de los datos suministrados.

1. ¿Qué entiende por clima organizacional?, ¿Cómo percibe el clima organizacional?
2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utiliza entre el personal del CHC-COD?
3. ¿Cómo describe que es la comunicación entre el personal?
4. ¿Se promueven espacios de escucha?, ¿se siente escuchado (a)?
5. ¿Cómo describe las relaciones interpersonales entre personal del CHC-COD?
6. ¿Siente motivación para cumplir con sus funciones?, ¿De qué manera se motiva al personal?
7. ¿De qué manera se estimula el desarrollo profesional del personal?
8. ¿Considera que se le toma en cuenta para la toma de decisiones institucionales?, ¿de qué manera?

Apéndice C. Cuestionario al personal administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo

**Universidad Nacional**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Trabajo Final de Graduación**

A continuación, se presenta una guía de preguntas con el propósito de desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional de este centro educativo. Los resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos para la realización del Trabajo Final de Graduación, modalidad tesis.

Asimismo, se solicita su autorización para hacer uso de una grabadora de voz durante la realización de la entrevista y recolectar la información suministrada.

De antemano se le agradece su participación y la veracidad de los datos suministrados.

1. ¿Qué entiende por neuroliderazgo?
2. ¿Qué entiende por liderazgo, por gestión educativa y por clima organizacional?
3. ¿Cómo percibe el clima organizacional?, ¿Cuáles habilidades considera necesarias para un adecuado clima organizacional?
4. ¿Cómo describe que es la comunicación entre el personal?
5. ¿Cuál es el procedimiento a seguir cuando se presentan desacuerdos entre el personal?
6. ¿Cómo describe que es el trabajo en equipo entre el personal?, ¿Considera que el trabajo en equipo y la cooperación son fortalezas del CHC-COD?
7. ¿Considera que le toman en cuenta en la toma de decisiones institucionales?
8. ¿Cómo interfiere el estado emocional del personal en el desempeño laboral?
9. ¿En el CHC-COD se estimula el desarrollo profesional?, ¿Tiene oportunidades de crecimiento en el CHC-COD?
10. ¿Siente motivación para realizar sus funciones?

Apéndice D. Cuestionario al personal docente del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo

**Universidad Nacional**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Trabajo Final de Graduación**

A continuación, se presenta una guía de preguntas con el propósito de desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional de este centro educativo. Los resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos para la realización del Trabajo Final de Graduación, modalidad tesis.

Asimismo, se solicita su autorización para hacer uso de una grabadora de voz durante la realización de la entrevista y recolectar la información suministrada.

De antemano se le agradece su participación y la veracidad de los datos suministrados.

1. ¿Qué entiende por neuroliderazgo?
2. ¿Qué entiende por clima organizacional?, ¿Cómo percibe el clima organizacional?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza el personal docente y administrativo?
4. ¿Cómo describe que es la comunicación entre el personal?
5. ¿Se promueven espacios de escucha?, ¿se siente escuchado (a)?
6. ¿Cómo describe las relaciones interpersonales entre personal docente y administrativo?
7. ¿Siente motivación para cumplir con sus funciones?, ¿De qué manera se motiva al personal?
8. ¿De qué manera se estimula el desarrollo profesional del personal?
9. ¿Considera que se le toma en cuenta para la toma de decisiones institucionales?, ¿De qué manera?

Apéndice E. Hoja de cotejo

**Universidad Nacional**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Trabajo Final de Graduación**

<b>Matriz de doble entrada</b>	
<b>Elementos a observar</b>	<b>Observaciones</b>
Recursos físicos	
Recursos humanos	
Recursos financieros	

Apéndice F. Consentimiento de participación en trabajo final de graduación

**Universidad Nacional**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**

*“Gestión Educativa desde el Neuroliderazgo: una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo”*

**Información sobre la investigación de tesis.**

Por medio de este documento se le solicita de manera respetuosa su consentimiento para que participe en la investigación, la cual tiene como propósito desarrollar habilidades de neuroliderazgo desde la Gestión Educativa para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada.

La información suministrada será registrada por medio de una grabación de audio, de forma escrita u otra estrategia que se considere pertinente en el momento de la recolección de datos. Además, si usted lo desea, el análisis y la interpretación de resultados puede desarrollarse bajo el criterio de confidencialidad.

Se le informa que, si posee una inquietud antes, durante o después del proceso sobre su participación en esta investigación puede externarla.

Los resultados obtenidos serán de gran valor académico y profesional, tanto para la investigación como para la autora. Por lo que, de antemano se agradece su apertura, interés y participación en este proceso de investigación.

### Consentimiento de participación en trabajo final de graduación

Como persona participante, reconozco haber leído la información expuesta y que las consultas acerca del estudio se han respondido de manera adecuada.

Al firmar este documento expreso que se me han brindado los detalles de la investigación:

*“Gestión Educativa desde el Neuroliderazgo: una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo”*

y doy mi consentimiento para participar en este estudio.

---

**Nombre completo de la persona participante:**

---

**Área:**

**Administrativa\_\_\_ Docente \_\_\_ Cocina \_\_\_ Conserjería\_\_\_**

---

**Firma:**

---

**Fecha:**

---

**Autoriza que se utilice su nombre para delimitar la información que suministra**

**Sí\_\_\_ No\_\_\_**

---

Investigadora:  
Licda. María Marta Castro Arce



Apéndice G. Dirección del proyecto

*Propuesta de Gestión Educativa*



**Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial**

## Justificación

El clima organizacional es un factor fundamental de toda institución, comprenderlo como un elemento integral resulta vital para su óptimo desarrollo, en él convergen múltiples elementos, entre ellos: los comportamientos, la iniciativa, el desempeño, la productividad y el desarrollo profesional de las personas que laboran en ella, así como los recursos físicos. Por lo tanto, todos estos inciden de manera directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Programa del Estado de la Educación (2021) el octavo informe del Estado de la Educación (2021) hace referencia a que en ediciones anteriores “reportaron un déficit crónico en materia de infraestructura educativa que limitaba las posibilidades de contar con ambientes de aprendizajes atractivos” (p. 37).

Por su parte, Simbron y Sanabria (2019) refieren otras variables que pueden incidir en el clima organizacional, una de ellas corresponde al estilo de liderazgo ejercido dentro de la empresa, así como el ambiente social existente donde pone especial atención en las relaciones interpersonales y con ella, los procesos de comunicación.

Dentro de los principales hallazgos en el contexto de la investigación se evidencia la influencia que tiene la infraestructura en el clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD), debido a que el personal docente no cuenta con espacios idóneos para reunirse, atender estudiantes, desarrollar sus clases, entre otros. Así mismo, en época de lluvia tanto las aulas como las oficinas tienen filtraciones de agua, lo que genera interrupciones durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Otras de las necesidades identificadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD que influyen en el clima organizacional son la comunicación asertiva, la motivación y la gestión emocional.

Por lo tanto, y en atención a las necesidades identificadas, a través del curso *Cerebro de Líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* se espera fortalecer el clima organizacional del CHC-COD a partir del desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo, específicamente la comunicación asertiva, la motivación y la gestión emocional desde el neuroliderazgo.

Se enfoca en el éxito empresarial debido a que el curso corresponde a una oportunidad de crecimiento e innovación para el equipo docente y administrativo del CHC-

COD, que de manera indirecta promueve la mejora continua en los procesos de enseñanza satisfaciendo las necesidades que demande la sociedad, asimismo, busca mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en ella, repercutiendo en el clima organizacional y generando un impacto en la comunidad a la que está inmersa.

El neuroliderazgo, de acuerdo con Atencio, Ramírez y Zappa (2020) corresponde a “los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual” (p.5), todos aspectos clave para garantizar un adecuado clima organizacional.

Por lo tanto, el papel del neuroliderazgo dentro de esta estrategia curricular corresponde a ser el eje central para el desarrollo de las habilidades a implementar desde la gestión educativa, promoviendo el fortalecimiento del clima organizacional del centro educativo.

No obstante, en la presente propuesta de intervención no se atenderá la necesidad de la infraestructura institucional, por lo que se recomienda a la gestión del centro educativo incluir dentro del Plan Anual de Trabajo mejoras en los recursos físicos, de esta manera promover espacios óptimos de trabajo para las personas funcionarias, así como espacios adecuados para el proceso de aprendizaje de la comunidad educativa.

## **Descripción**

La forma de comunicación, la gestión de emociones y la motivación son aspectos relevantes dentro de cualquier organización, debido a que llegan a incidir en el clima organizacional. En el ámbito educativo se debe poner especial atención a estos elementos debido a su influencia en la formación académica y bienestar integral de las personas estudiantes.

Es por lo anterior que, a continuación, se presenta una propuesta con el objetivo de dar respuesta a las necesidades detectadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD que influyen en el clima organizacional. La metodología utilizada se apoya en lo que plantea el PMBOK referente a las pautas y fundamentos necesarios para lograr una adecuada dirección de proyectos

La propuesta se desarrolla en formato de un curso virtual denominado *Cerebro de Líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito*

*empresarial*. Sienta sus bases en el *neuroliderazgo*, específicamente la relación entre el conocimiento del funcionamiento del cerebro con aspectos del liderazgo, con el objetivo de desarrollar las habilidades de comunicación asertiva, motivación y gestión emocional para fortalecer el clima organizacional del CHC-COD. Cada habilidad será abordada por separado a través de diferentes unidades de trabajo, esto para su mejor comprensión, no obstante, cada una de ellas tiene estrecha relación.

A continuación, se presentan algunos elementos a considerar para el desarrollo del curso.

Para su ejecución se requiere la validación por parte de la Dirección Ejecutiva del centro educativo, quien determinará la aplicación de este. Debido a la dificultad que representa para el personal docente y administrativo coincidir en horarios el curso está diseñado en una modalidad completamente virtual con el objetivo de que accedan a él de acuerdo con su disponibilidad, sin embargo, la persona facilitadora generará canales de comunicación directos en caso de existir consultas. A lo largo de este proceso se desarrollarán un total de dos módulos y cinco unidades de trabajo, distribuidas de la siguiente manera, el primer módulo está conformado por dos unidades y el segundo módulo con tres unidades de trabajo.

Ante la aprobación para su implementación se coordinará una sesión sincrónica para darle a conocer al equipo docente y administrativo la importancia que tienen las habilidades de liderazgo en el clima organizacional, con el objetivo explicar el desarrollo del curso, generando curiosidad en participar de este.

Seguidamente, cada unidad de trabajo será habilitada la última semana de cada mes, durante cinco meses. Las personas podrán ingresar al módulo y participar de las actividades programadas en las unidades de trabajo durante el mes que fueron habilitadas, las actividades quedan inhabilitadas cuando se inicia un nuevo contenido.

Cada unidad de trabajo tiene una duración aproximada de dos horas, las actividades disponibles corresponden específicamente a la unidad del mes al que pertenece.

Es importante indicar que ante situaciones imprevistas y atendiendo los intereses y las necesidades que se presenten durante el desarrollo del curso pueden darse modificaciones en algunas estrategias planificadas con anterioridad.

Una vez terminados los módulos se espera que las personas participantes desarrollen habilidades de liderazgo y de esta manera fortalecer el clima organizacional del CHC-COD.

### **Objetivo general**

Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo del CHC-COD a través del curso *Cerebro de Líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* fortaleciendo el clima organizacional desde los principios del neuliderazgo.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar una estrategia curricular para el desarrollo de habilidades de liderazgo y fortalecimiento del clima organizacional desde el neuliderazgo, mediante un curso virtual de formación continua.
2. Considerar el equipo de gestión del CHC-COD en la ejecución de la propuesta curricular.
3. Promover la participación del personal docente y administrativo del CHC-COD en el curso mediante un plan de comunicación de acuerdo con las necesidades e intereses de la población.
4. Validar la propuesta curricular promoviendo su implementación y la mejora continua organizacional

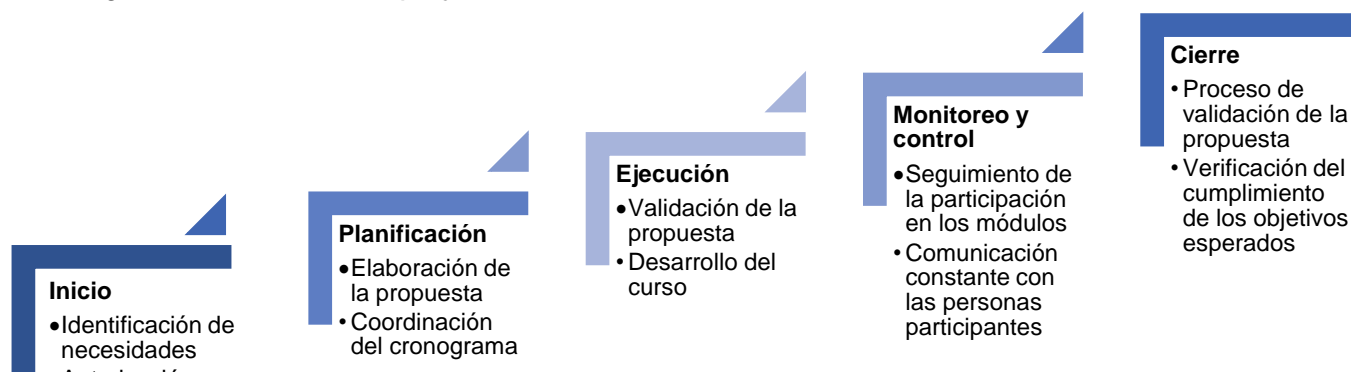
### **Dirección y ciclo de vida del proyecto**

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) son cinco las etapas que determinan un proyecto, las mismas permiten la coordinación y éxito de los procesos, ellas son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo-control y cierre.

A continuación, en la figura G1 se describen las fases del ciclo de vida y sus respectivas actividades para el presente proyecto.

## Figura G1

### Categorías de dirección de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

### Gestión de la integración

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) la gestión de la integración de un proyecto consiste en “tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos” (p. 63).

El presente curso está dirigido al personal docente y administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo y pretende fortalecer el clima organizacional a través del desarrollo de habilidades de liderazgo. Las personas que se verán directamente beneficiadas son quienes conforman el área docente y administrativa del centro educativo, sin embargo, de manera indirecta también el estudiantado y sus familias, así como la Universidad Nacional (UNA).

El principal requisito de la propuesta corresponde al deseo de fortalecer o desarrollar habilidades de liderazgo para poder implementarlas dentro del centro educativo y así fortalecer el clima organizacional, todo esto bajo los principios del neuroliderazgo.

En esta área de conocimiento de la dirección de proyectos resulta importante considerar los posibles riesgos a los que se puede enfrentar la presente propuesta, estos pueden ser la falta de interés por participar en el curso debido a la sobrecarga laboral o a dificultades con los recursos tecnológicos.

Dicho proyecto está dirigido por María Marta Castro Arce, a quien le corresponde planificar, elaborar, solicitar validación y promocionar el curso virtual de formación continua. Asimismo, por ser modalidad virtual asegurará un espacio para atender las consultas que puedan tener las personas participantes con el fin de que la virtualidad no sea una limitante para cumplir cabalmente con los objetivos del curso.

### **Gestión del Alcance**

Esta área de conocimiento de acuerdo con el Project Management Institute (2013) “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (p. 105). Para lograrlo es fundamental establecer los términos del proyecto a fin de que haya claridad del proceso a desarrollar.

Este proyecto está diseñado para ser trabajado directamente con el personal docente y administrativo del CHC-COD. La participación al curso es de carácter obligatorio, desde la Dirección Ejecutiva se realiza la convocatoria.

El curso está programado para desarrollarse a lo largo de cinco meses, cada unidad de trabajo será habilitada la última semana de cada mes, las personas participantes podrán ingresar al módulo y participar de las actividades programadas durante el mes que fueron habilitadas, las actividades quedan inhabilitadas cuando se inicia un nuevo contenido. Cada unidad de trabajo tiene una duración aproximada de dos horas.

Una vez que las personas participantes finalicen la ejecución de todas las unidades didácticas se les hará entrega de un certificado de participación.

A continuación, en la tabla G1 se detalla la distribución de los módulos y los contenidos de las unidades de trabajo a desarrollar a lo largo del curso.

**Tabla G1**

*Módulos del curso*

	<b>Distribución</b>	<b>Contenido</b>
Módulo I	Unidad I	Estilo de liderazgo
	Unidad II	Neuroliderazgo
Módulo II	Unidad I	Comunicación asertiva
	Unidad II	Gestión emocional
	Unidad III	Motivación

*Nota:* Elaboración propia



Es importante mencionar que, para la aplicación de cada actividad, se considera la calendarización institucional con el objetivo de no generar una sobrecarga a la programación establecida.

### **Gestión del Tiempo**

La gestión del tiempo según el Project Management Institute (2013) hace referencia a “todos los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p. 141). En el presente proyecto se concreta en el cronograma, las actividades, los recursos y el tiempo necesario para las mismas.

El control del cumplimiento de los módulos será registrado en un formulario de valoración de la unidad, donde cada participante, al momento de finalizar las actividades de cada unidad didáctica, deberá completarlo. A continuación, en la tabla G2 se presenta el cronograma del curso.

**Tabla G2**

Cronograma

Sesión	Actividad	Tiempo
<i>Presentación: cerebro de líder</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida</li> <li>2. En este espacio se realiza una breve descripción del neuroliderazgo y su influencia en la gestión educativa. Asimismo, se describen los objetivos del espacio virtual, los contenidos a trabajar, las personas que está dirigido del proyecto, así como la metodología a utilizar</li> </ol>	30 min
<b>Módulo I: Liderazgo</b>		
<b>Mes 1</b>		
<b>Sesión 1</b>		
Unidad I: Estilos de liderazgo  <b><i>Conociendo mi estilo de liderazgo</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nube de palabras</li> <li>2. <i>¿Qué es el liderazgo? 12 características de un buen líder</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>10 estilos de liderazgo empresarial</i></li> <li>2. <i>Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas</i></li> </ol> </li> <li>3. Análisis y abordaje de caso</li> <li>4. Realización de prueba sobre liderazgo</li> <li>5. Evaluación de la unidad.</li> </ol>	2 horas
<b>Mes 2</b>		
<b>Sesión 2</b>		
Unidad II: Neuroliderazgo  <b><i>Adentrándome al mundo del neuroliderazgo</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>¿Qué es neuroliderazgo?</i></li> <li>2. <i>Los lóbulos cerebrales y sus funciones</i></li> <li>3. <i>Neuroliderazgo y su función en el clima organizacional</i></li> <li>4. Rompecabezas</li> <li>5. Trivia de lóbulos cerebrales</li> <li>6. Evaluación de la unidad.</li> </ol>	2 horas

**Módulo II: Habilidades de liderazgo**  
**Mes 3**

**Sesión 3**

Unidad I: Comunicación asertiva  <b><i>Construyendo puentes de confianza</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Axiomas de la comunicación</li> <li>2. Estilos de comunicación</li> <li>3. La comunicación es un arte</li> <li>4. Las 7 C de la comunicación asertiva</li> <li>5. Pizarra interactiva</li> <li>6. Juego: verdadero o falso</li> <li>7. Evaluación de la Unidad</li> </ol>	2 horas
---	---	---------

**Mes 4**

**Sesión 4**

Unidad II: Gestión emocional  <b><i>Comprender para identificar y transformar</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferencia entre emociones y sentimientos</li> <li>2. La neurociencia de las emociones</li> <li>3. La psicología de las emociones</li> <li>4. Ruleta de las emociones</li> <li>5. Nube de palabras</li> <li>6. Identifica la pareja</li> <li>7. Evaluación de la Unidad</li> </ol>	2 horas
--	--	---------

**Mes 5**

**Sesión 5**

Unidad III:  Motivación <b><i>Comprendiendo el sistema de recompensa</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema de recompensa y cómo funciona</li> <li>2. Tipos de motivación</li> <li>3. Motivación laboral</li> <li>4. Reflexión</li> <li>5. Evaluación de la Unidad</li> </ol>	2 horas
---	--	---------

*Nota:* Elaboración propia

## Gestión de Costos

El propósito principal de esta área de conocimiento radica según Project Management Institute (2013) en “planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p. 193).

Dentro de la gestión de costos se contemplan los materiales, el equipamiento, los servicios y las instalaciones que se requieren para desarrollar de manera exitosa el proyecto. Por ello, en la tabla G3 se muestra un presupuesto aproximado sobre los recursos necesarios para desarrollar este proyecto.

**Tabla G3**

*Presupuesto*

Recurso	Referencia	Total
Licencia de plataforma Zoom Pro	Plan anual	Ø 90.000''
Licencia de aplicación Canva	Plan anual	Ø 33.000''
Licencia de aplicación Padlet	Plan anual	Ø 60.000''
Tableta	Para 30 personas	Ø 3.780.000''
	Subtotal	Ø 3.963.000''
Imprevistos (10% del proyecto)		Ø 396.300''
	Total	Ø 4.359.300''

*Nota:* Elaboración propia.

Al tratarse de un curso modalidad virtual son las personas participantes quienes proporcionan estos elementos. No obstante, se ha coordinado con la Dirección Ejecutiva del CHC-COD para que, en caso de que alguna persona requiera tener acceso a una computadora, tableta o conectividad para participar del curso tenga autorización para hacer uso de lo necesario, para gestionarlo la persona debe hacer la solicitud por medio del proceso que existe a nivel institucional sobre al préstamo de equipo.

Para el desarrollo de la sesión sincrónica se pretende hacer uso de la plataforma Zoom con la que cuenta el centro educativo. En caso de requerir las licencias de las aplicaciones propuestas para el proyecto serán costeadas por la persona directora del proyecto.

De considerar realizar el curso de manera presencial, el colegio cuenta con los activos necesarios para darle a cada participante una computadora con acceso a internet,

sin embargo, en el presupuesto se ha contemplado la adquisición de una tableta para cada persona, las cuales una vez finalizado el proyecto serán donadas a la institución.

### **Gestión de la Calidad**

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) esta área de conocimiento corresponde a “los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p. 226).

Por lo tanto, para mantener la calidad dentro de un proyecto es necesario planificarla, gestionarla y controlarla. Dentro del marco estratégico del CHC-COD y, de acuerdo con esta área del conocimiento, se contempla lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional (Asamblea Universitaria, 2015), donde uno de sus valores corresponde a la excelencia fundamentada en la calidad del quehacer tanto a nivel académico como de gestión institucional. Asimismo, la visión del CHC-COD refiere a ser el sistema educativo líder a nivel nacional, caracterizado por altos estándares de calidad.

De esta manera, resulta importante que a lo largo de las diferentes Unidades temáticas se evalúe el progreso y satisfacción de las personas participantes, esto va a permitir atender las necesidades identificadas en el equipo docente y administrativo del CHC-COD y garantizar la calidad tanto del proyecto como de la educación que caracteriza a este centro educativo, mediante la mejora continua.

Este monitoreo y control se llevará a cabo a través de *un formulario de valoración* que tiene como objetivo conocer las apreciaciones de las personas participantes con respecto a las actividades programadas en cada unidad de trabajo. La información recopilada será analizada y sistematizada a fin de que la persona directora del proyecto pueda realizar los ajustes pertinentes de cara a las siguientes actividades programadas y garantizar una mejora continua de este.

### **Gestión de las comunicaciones**

Las comunicaciones son fundamentales dentro de cualquier proyecto debido a que influyen en el cumplimiento de sus objetivos. La gestión de las comunicaciones es definida por el Project Management Institute (2013) como “los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (p. 287).

Durante el ciclo de vida del proyecto, se desarrolla una comunicación formal, interna, oral, escrita e interactiva con las personas participantes, esto ha facilitado la gestión y el desarrollo de todos los procesos necesarios para atender las necesidades que dan origen al mismo.

En atención a lo que plantea esta área del conocimiento se desarrolla un Plan de comunicación (apéndice J) que busca promover la participación del equipo docente y administrativo del CHC-COD en el curso *Cerebro de líder: potencia y neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*, con el objetivo de que desarrollen habilidades de liderazgo fortaleciendo el clima organizacional.

La directora del proyecto es la persona encargada de dar seguimiento a las líneas de comunicación, atender las consultas de las personas interesadas así como custodiar la documentación establecida en el plan de comunicación (materiales, recursos, entre otros).

### **Gestión de Recursos Humanos**

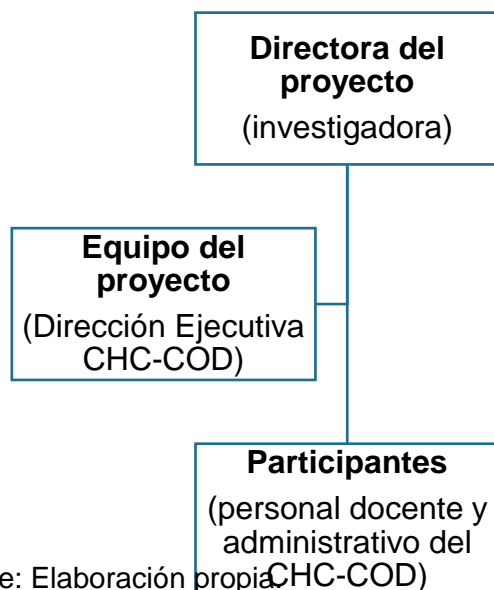
Esta sexta área del conocimiento según Project Management Institute (2013) corresponde a “los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (p. 255). Es a partir de la información suministrada y la identificación de necesidades que la directora del proyecto desarrolla el curso virtual de formación continua para el personal docente y administrativo del CHC-COD.

En la figura G2 se muestran los recursos humanos del proyecto. La Dirección Ejecutiva del CHC-COD será la encargada de convocar al personal docente y administrativo para participar del curso, mientras que la directora del proyecto será la encargada de explicar la plataforma, promocionar las actividades por medio del Plan de Comunicación, así como atender las dudas que surjan a lo largo de la ejecución del curso.

En caso de requerir especialistas en alguna de las unidades temáticas para desarrollar las actividades planificadas serán parte del talento humano indispensable el logro de los objetivos planteados para este curso.

## Figura G2

Recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

### Gestión de los Riesgos

El presente curso pretende fortalecer el clima organizacional del CHC-COD desde los principios del neuroliderazgo a partir del desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo de este centro educativo, sin embargo, como todo proyecto, puede verse influenciado por una serie de riesgos.

La gestión de riesgos de acuerdo con el Project Management Institute (2013) tiene como objetivo “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (p. 309).

Dentro de los riesgos que pueden presentarse en este proyecto supone la sobrecarga laboral o falta de interés de las personas participantes, así como dificultades con los recursos tecnológicos (dispositivos o conectividad). Sin embargo, esto ha sido considerado en la gestión del alcance tomando como referente la calendarización institucional para la planificación de las actividades programadas. Asimismo, en la gestión de las comunicaciones se ha desarrollado canales de comunicación directa con el equipo docente y administrativo para generar curiosidad al curso y atender cualquier consulta a lo largo del proceso formativo.

### Gestión de Adquisiciones

Esta área de conocimiento según Project Management Institute (2013) “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (p. 355).

Para este proyecto son las personas participantes quienes aportarán la mayor cantidad de recursos, tal es el caso del dispositivo tecnológico (computadora, tableta o celular) y conectividad. De requerirse el pago de las aplicaciones para desarrollar las actividades serán aportadas por la persona directora del proyecto.

En caso de desarrollar la propuesta de manera presencial el CHC-COD cuenta con la capacidad de brindarle a cada persona participante una tableta con acceso a internet. Sin embargo, se ha contemplado adquirir una tableta para cada persona, las cuales una vez terminado el proyecto serán donadas a la institución.

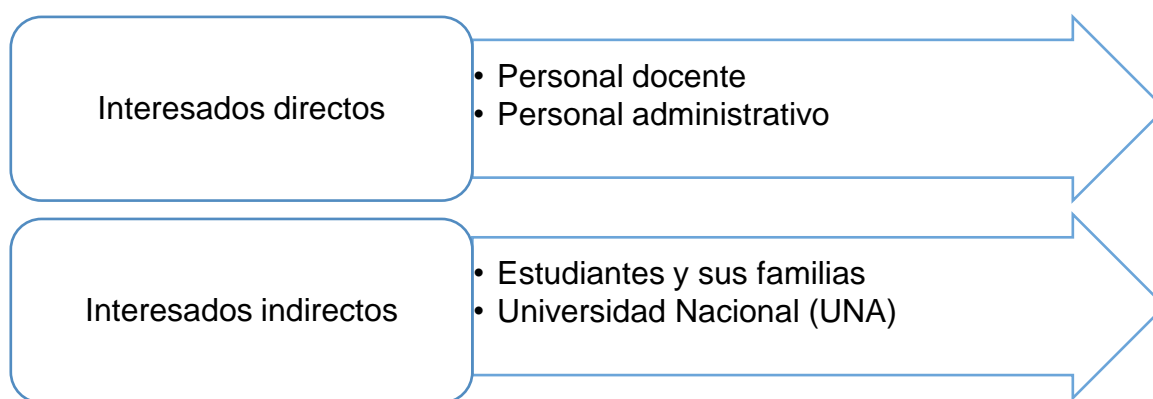
### Gestión de Interesados

Al igual que las demás áreas de conocimiento la gestión de los interesados es fundamental para el adecuado desarrollo del proyecto, de acuerdo con el Project Management Institute (2013) supone “los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto” (p. 391). En esta área es crucial considerar la satisfacción de las necesidades de las personas participantes como un objetivo a cumplir dentro del proyecto.

Se identifican dos áreas interesadas en desarrollar el curso, una de ellas corresponde a interesados directos y la otra a interesados indirectos, estos se describen en la figura G3.

### Figura G3

Gestión de interesados.



Fuente: Elaboración propia.

Las personas interesadas directas son quienes estarán ejecutando el curso y corresponden a un total de veintinueve personas, las cuales veinte corresponden al área docente y nueve al área administrativa del CHC-COD. En esta segunda área se destaca la Dirección Ejecutiva como una parte fundamental para el desarrollo del proyecto, esta figura ha sido quien ha solicitado que el curso será obligatorio para todo el equipo docente y



administrativo como parte de los procesos de capacitación que se promueven a nivel institucional.

Para garantizar el apoyo y el interés al curso, durante su desarrollo se establece una estrecha comunicación con los Recursos Humanos del proyecto, de igual manera por medio de la gestión de las comunicaciones se espera la participación de cada participante, quienes al final del curso obtendrán un certificado de participación.

Mientras que, la comunidad estudiantil y sus familias, así como la UNA tienen un interés indirecto por verse fortalecido el clima organizacional del centro educativo, ya que el mismo llega a repercutir en la calidad educativa que caracteriza al colegio preuniversitario de esa casa de enseñanza. La comunicación se realiza por medio de la plataforma institucional, en el caso de estudiantes y familias, mientras que a través de correo electrónico al Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la UNA.

A continuación, en la tabla G4 se presenta una síntesis de las diferentes fases del ciclo de vida del presente proyecto considerando las diez áreas del conocimiento planteadas por el Project Management Institute (2013) y que fueron descritas anteriormente.

**Tabla G4**

*Matriz de síntesis desde las fases del ciclo de vida*

Fase	Actividades	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos humanos	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
<b>Inicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades</li> <li>• Autorización para elaboración del proyecto</li> <li>• Diseño de objetivos</li> </ul>	Aprobación del proyecto	1 año		Diagnóstico	-Directora del proyecto -Equipo del proyecto	Interna Escrita Oral	Falta de interés	Plataformas digitales	Dirección ejecutiva
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación del cronograma</li> <li>• Elaboración de la propuesta</li> </ul>	Considerar la calendarización institucional	Tres meses	₡ 4.359.430**	Estrategia curricular	Directora del proyecto	Interna Oral	Sobrecarga laboral	Plataformas digitales	Dirección ejecutiva Equipo docente y administrativo
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación de la propuesta</li> <li>• Desarrollo del curso</li> </ul>	Convocatoria al Curso	Cinco meses		Formularios de valoración	-Equipo del proyecto -Directora del proyecto -Participantes	Interna Escrita Oral Interactiva	Participación del equipo docente y administrativo	Plataformas digitales	Dirección ejecutiva Equipo docente y administrativo
<b>Monitoreo y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de la participación en los módulos</li> <li>• Comunicación constante con participantes</li> </ul>	Participación en el curso	Cinco meses		Ejecución de las actividades programadas	Directora del proyecto	Interna Escrita Oral Interactiva	Participación, desinterés, dificultades tecnológicas del equipo docente y administrativo	Plataformas digitales	Dirección ejecutiva
<b>Cierre</b>	Proceso de validación de la propuesta Verificación del cumplimiento de los objetivos esperados	Certificado de participación	Cinco meses		Formularios de valoración	Directora del proyecto	Interna Escrita	Participación, desinterés, dificultades tecnológicas del equipo docente y administrativo	Plataformas digitales	Dirección ejecutiva

*Nota:* Elaboración propia

## Proceso de validación de la propuesta

### Proceso de validación de la propuesta

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) la validación de un proyecto corresponde al “proceso realizado para asegurar que un producto, servicio, o sistema cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados. A menudo implica corroborar la aceptación y conveniencia con los clientes externos” (p. 566).

La validación supone un elemento fundamental para lograr el desarrollo y la mejora continua del proyecto, para esto son necesarios los aportes de las personas participantes con el objetivo de analizar sus apreciaciones del proyecto e identificar elementos de mejora, de esta forma garantizar claridad y calidad en el proceso formativo para la atención de las necesidades organizacionales identificadas.

Para el presente proyecto, se realiza la validación de campo y la validación por ejes.

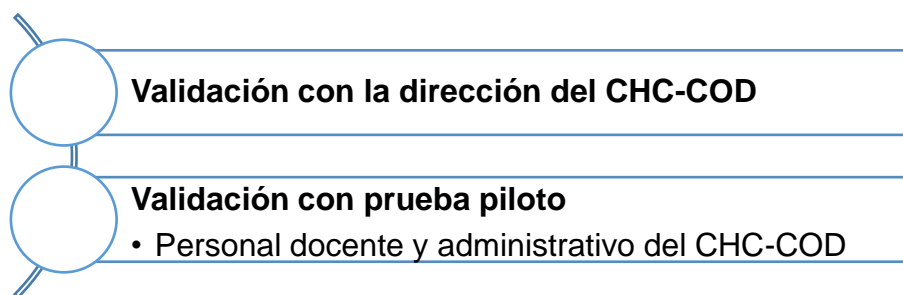
### Validación de campo

Este proceso se fundamenta en principios éticos de validez que garantizan la confidencialidad de la información suministrada y la participación voluntaria de las personas consultadas, la cual ha sido resguardada a través de un consentimiento informado incluido dentro de los instrumentos utilizados.

La validación de campo se desarrolla en dos vías, tal y como se muestra en la figura G4.

### Figura G4

*Participantes del proceso de validación*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 1. Validación con la Dirección ejecutiva

Se realiza la validación con la Dirección ejecutiva del CHC-COD, considerando el rol de gestión y la toma de decisiones que tiene dentro de la institución. El objetivo es darle a conocer una visión integral del proyecto para que a partir de su experiencia, conocimiento y perspectiva brinde elementos de gran relevancia para la gestión de este.

La validación consiste en analizar la distribución general del proyecto, examinar la estructura de los módulos, las unidades de trabajo y los contenidos presentes en cada una de ellas, el cronograma de actividades, el material facilitado, los instrumentos de valoración de las unidades didácticas, las fortalezas y debilidades identificadas, así como una valoración general de lo encontrado.

La técnica utilizada es un cuestionario cuyo instrumento es un formulario en línea dividido en dos partes, la primera está conformada por cuatro preguntas cerradas y la segunda parte consta de tres preguntas abiertas. El instrumento está disponible en este enlace [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdriljYZ4k-KqSQp3FC\\_Hv3Uarav8lkrKulljwMVzPCDxXgpg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdriljYZ4k-KqSQp3FC_Hv3Uarav8lkrKulljwMVzPCDxXgpg/viewform?usp=sf_link). En la tabla G5 se visualiza su contenido.

**Tabla G5**

*Formulario validación de la dirección ejecutiva*

<b>I. Parte</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Responder a la siguiente escala considerando: (1=muy inadecuado, 2= inadecuado, 3=ni adecuado ni inadecuado, 4= adecuado, 6= muy adecuado)					
1. ¿cómo considera la estructura los módulos de trabajo? (un tema general y dos o más temas específicos)					
2. ¿cómo considera la estructura de las unidades de trabajo? (instrucciones, cantidad de actividades, instrumento de valoración)					
3. ¿cómo considera la distribución de las sesiones en 1 vez al mes?					
4. ¿cómo considera el diseño del aula virtual? (tipo de letra, orden, calidad de material facilitado)					
<b>II. Parte</b>					
Desde su rol como gestora en el Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo y luego de conocer el proyecto comente:					
1. ¿cuáles fortalezas identifica en el proyecto?					
2. ¿cuáles debilidades identifica en el proyecto?					
3. Sugerencias o comentarios que considere oportunos para mejorar el proyecto					

*Nota:* Elaboración propia.

## 2. Validación por prueba piloto

La validación por medio de una prueba piloto se lleva a cabo con tres personas del equipo docente y administrativo del CHC-COD, con el objetivo de validar el uso y experiencia de usuario que ofrece el curso. Estas personas podrán navegar por el aula virtual, seleccionar y realizar uno o varios módulos con sus respectivas unidades de trabajo.

Para su selección, se tomó en cuenta que participaron en el diagnóstico de las necesidades identificadas y mostraron interés en realizar la validación, asimismo tienen

conocimiento para navegar en el aula virtual, por último, los aportes que realicen serán relevantes para la gestión del proyecto.

Para la aplicación de la validación a cada persona se le facilita el acceso al curso *Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* en la plataforma Google Classroom, con el fin de evitar sesgos las personas participantes seleccionan al azar el módulo y la unidad temática que deseen desarrollar. Por último, se les facilita el enlace del formulario para conocer sus percepciones en el uso y experiencia de usuario.

La técnica utilizada es un cuestionario, el cual está dividido en dos partes, la primera está conformada por siete preguntas cerradas y la segunda parte consta de tres preguntas abiertas. El instrumento está disponible en este enlace [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScmHV8Z5\\_ckRf6ZICev\\_Be78MNzYusd97sw\\_vlejbxqIDfQJ1Q/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScmHV8Z5_ckRf6ZICev_Be78MNzYusd97sw_vlejbxqIDfQJ1Q/viewform?usp=sf_link). En la tabla G6 se visualiza su contenido.

**Tabla G6**

*Formulario prueba piloto*

<b>I. Parte</b>					
Responder a la siguiente escala considerando: (1=muy inadecuado, 2= inadecuado, 3=ni adecuado ni inadecuado, 4= adecuado, 6= muy adecuado)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿cómo considera la estructura? (división entre módulos y unidades didácticas)					
2. ¿cómo considera el diseño del curso? (cada unidad se habilita 1 vez al mes, las personas tienen 30 días para poder completar las tareas de cada unidad)					
3. ¿cómo considera la claridad de las instrucciones proporcionadas?					
4. ¿cómo valora la calidad del contenido del curso (videos, infografías, artículos, juegos)?					
Responder a la siguiente escala considerando: (5=muy de acuerdo, 4= de acuerdo, 3=ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 1= muy en desacuerdo)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. ¿Tuvo acceso al aula virtual?					
6. ¿Tuvo acceso al material facilitado?					
7. ¿Pudo navegar adecuadamente en el sitio?					
<b>III. Parte</b>					
Desde su rol como docente o administrativo en el Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo y luego de su experiencia como usuario (a) del curso comente:					
1. ¿cuáles fortalezas identifica del curso?					
2. ¿cuáles debilidades identifica del curso?					
3. Sugerencias o comentarios que considere oportunos para mejorar el proyecto					

*Nota.* Elaboración propia.

## **Análisis de los resultados del proceso de validación**

A partir de la validación de la propuesta del proyecto con la dirección ejecutiva y la aplicación de la prueba piloto al personal docente y administrativo del CHC-DOD, se muestran los resultados obtenidos.

### **Validación de la Dirección ejecutiva**

La dirección ejecutiva considera como muy adecuada la estructura de los módulos del curso, cada uno corresponde a un tema general y dos o más específicos. Asimismo, describe como adecuada la estructura de las unidades de trabajo (las instrucciones, la cantidad de actividades, el instrumento de valoración de cada unidad), así como la distribución de sesiones (una unidad por mes) y el diseño del aula virtual (tipo de letra, el orden y la calidad del material facilitado).

Como fortalezas destaca la distribución de la propuesta, la cual con el abordaje por módulos considera que las personas participantes podrán adquirir aprendizajes generales sobre el liderazgo. De igual manera refiere que el material seleccionado (videos, infografías, artículos, otros) es atinado y permite desarrollar los temas de forma clara.

La debilidad que identifica en el proyecto es la inexistencia de un espacio donde las personas participantes puedan interactuar entre sí, así mismo considera pertinente desarrollar un espacio donde las personas puedan poner en práctica el aprendizaje adquirido a lo largo de los módulos.

Como comentarios generales propone gestionar una sesión sincrónica al cierre del curso entre todas las personas participantes. Por último, muestra interés en aplicar el proyecto en otros espacios como el estudiantil y familiar, para que la temática sea de conocimiento para toda la comunidad educativa.

### ***Validación con prueba piloto***

En la prueba piloto, el personal docente y administrativo describen como muy adecuada la estructura del curso y las instrucciones de cada módulo y unidad de trabajo, asimismo consideran adecuada la calidad del contenido del curso (videos, infografías, artículos, juegos y otras actividades presentes) y el hecho de que cada unidad de trabajo se habilite por mes.

Con respecto al uso y experiencia de usuario, el equipo docente y administrativo pudo navegar libremente por el aula virtual, debido a que tuvieron acceso a todos los materiales facilitados en los módulos y las unidades de trabajo, sólo una persona no pudo

ingresar a una infografía, sin embargo, se debió a un problema con el ordenador que estaba utilizando.

Las fortalezas que identifican en el proyecto se destaca la claridad de las indicaciones presentes en cada unidad didáctica y que los materiales suministrados se pueden acceder fácilmente, así mismo describen el curso como: práctico, dinámico, claro, atractivo y conciso. Dentro de las debilidades identificadas dos personas refieren que en la sección de “novedades” las actividades no aparecen en orden.

Por último, en lo que respecta a sugerencias o comentarios, una persona refiere que el tamaño de la letra de las instrucciones de los módulos y las unidades didácticas se podría ampliar, sin embargo, el tipo de letra está predeterminada por la aplicación Classroom de Google. Asimismo, coinciden en que el curso es muy accesible y la presentación es sobria y clara.

### **Valoración general**

Tanto la validación con la Dirección ejecutiva como la validación con la prueba piloto coinciden en que el proyecto *Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* responde a las necesidades identificadas en el CHC-COD y a los objetivos planteados en el proyecto.

Con el propósito de atender a las recomendaciones brindadas se presentan segmentadas para una mejor comprensión y abordaje.

- ❖ Recomendaciones inmediatas:
  - Ordenar la información en orden cronológico de la sección “novedades”.
  - Habilitar foros y otros espacios de interacción entre las personas participantes.
- ❖ Recomendaciones para segunda etapa del proyecto:
  - Desarrollar espacios dentro de las unidades didácticas donde las personas participantes puedan poner en práctica los contenidos adquiridos a lo largo del proceso
  - Gestionar una sesión sincrónica de cierre para todas las personas participantes.

❖ Otras recomendaciones:

- Dado que la plataforma utilizada tiene caracteres preestablecidos, se incorporará dentro de las instrucciones y se explicará en la reunión introductoria la opción de ampliar el tamaño de la letra con ayuda del “Zoom” de los sitios web para que sea más fácil visualizar el contenido del curso.
- Desarrollar un curso sobre el neuroliderazgo dirigido tanto a la población estudiantil como las familias.

### **Validación por ejes**

La validación por ejes contempla la creatividad e innovación, el emprendimiento, la ética, la legislación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible presentes en este proyecto con el fin de comprender su integralidad.

### **Creatividad e innovación**

La creatividad de acuerdo con Schnarch (2017) corresponde al “resultado de un proceso que nos conduce a algo nuevo, diferente, que no existía antes; que puede ser un sistema, un producto o solución a un problema” (p. 36). Lo anterior se visualiza en el proyecto con el curso autogestionado *Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*, este es el resultado de un proceso de investigación para atender las necesidades identificadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD.

Por su parte, la innovación es definida por Schnarch (2017) como “la implementación de algo nuevo que aporta valor a los demás” (p. 14), en el proyecto se refleja con el neuroliderazgo, el cual es un enfoque que no ha sido abordado en el CHC-COD por lo que el conocimiento adquirido por el equipo administrativo y docente sobre el funcionamiento del cerebro les permite fortalecer y desarrollar habilidades de liderazgo necesarias para promover la sana convivencia institucional.

Se espera que con esta propuesta de gestión educativa el equipo del CHC-COD pueda fortalecer el clima organizacional a partir del desarrollo de habilidades de liderazgo desde lo que plantea la neurociencia y las teorías de liderazgo, específicamente desde el neuroliderazgo.



## **Emprendimiento**

A partir de lo planteado por Schnarch (2016) este proyecto se desarrolla como un intraemprendimiento, el cual “el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse” (p. 17).

Este intraemprendimiento se crea específicamente para atender las necesidades identificadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD con el objetivo de fortalecer el clima organizacional de ese centro educativo. El enfoque de esta propuesta de gestión educativa no ha sido considerado dentro de las líneas de trabajo institucional, por lo tanto, este proyecto se considera un servicio innovador que va a mejorar el ambiente laboral repercutiendo en toda la comunidad educativa.

## **Ética**

Este proyecto cubre los parámetros éticos necesarios para darle confiabilidad y validez al proceso de formación del equipo docente y administrativo del CHC-COD desde la perspectiva de la investigación desarrollada para atender las necesidades identificadas.

La ética en la propuesta de gestión educativa se basa en tres principios éticos, de acuerdo con Delclós citado por Orozco y Lamberto (2022) corresponden al principio de autonomía, principio de beneficencia y principio de justicia. El primero se refleja en el presente proyecto al tratar a las personas participantes de manera respetuosa por medio de la interpretación objetiva de la información suministrada en el proceso de validación.

El principio de beneficencia corresponde a minimizar cualquier riesgo para la persona participante, en esta propuesta se visualiza con el consentimiento informado, el cual le permite a la directora del proyecto utilizar la información brindada únicamente para los fines del proyecto y garantizando el anonimato de quienes la suministran.

Por último, el principio de justicia se refleja en el compromiso y responsabilidad de la directora del proyecto para abordar las necesidades identificadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD.

## **Legislación**

El presente proyecto tiene una estrecha relación con el perfil docente del Sistema Nacional de Colegios Humanísticos, propuesto en el Proyecto Pedagógico de los Colegios Humanísticos Costarricenses (Universidad Nacional y Colegio Humanístico Costarricense,

2020) el cual promueve la constante capacitación y actualización académica en el personal docente y administrativo para garantizar una educación de calidad.

Asimismo, responde al artículo 14 del Estatuto Orgánico de la UNA sobre los deberes de las personas que laboran en esta casa de enseñanza, específicamente el inciso c que establece “participar en los programas y procesos de mejoramiento, evaluación y actualización profesional que la institución ofrece” (Asamblea Universitaria, 2015, p.26).

### **Desarrollo Humano Sostenible**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un eje transversal en este proyecto. Específicamente el ODS 3: salud y bienestar, 4: educación de calidad y 16: paz, justicia e instituciones sólidas.

El ODS 3 se refleja en el proyecto con las diferentes unidades didácticas en el desarrollo de habilidades de liderazgo para fortalecer el clima organizacional del CHC-COD, ya que un adecuado ambiente laboral promueve el bienestar integral para toda la comunidad educativa, influyendo en la calidad del servicio que ofrece.

El objetivo de la educación de calidad se visualiza a través del material académico facilitado en las unidades didácticas (artículos, infografías, videos, juegos virtuales, soluciones de caso, otros).

El objetivo de paz, justicia e instituciones sólidas se atiende propiamente en el Plan de convivencia, con el cual se pretende promover la sana convivencia en toda la comunidad educativa del CHC-COD promoviendo el buen vivir.

## Referencias

- Asamblea Universitaria (2015). *Estatuto Orgánico, Universidad Nacional*.  
<https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf>
- Atencio, E., Ramírez, Luz. y Zappa, Y. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-29.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/40160>
- Orozco, H. & Lamberto, J. (2022). La ética en la investigación científica: consideraciones éticas desde el área educativa. *Revista de historia, geografía, arte y cultura*, 10 (19), 11-21.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/La%20Etica%20en%20la%20investigaci\\_%B3n%20cientifica.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/La%20Etica%20en%20la%20investigaci_%B3n%20cientifica.pdf)
- Programa del Estado de la Educación (2021). *Octavo Estado de la Educación*. Programa del Estado de la Educación. <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/11/estado-nacion2021.pdf>
- Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*.
- Schnarch, A. (2016). *Emprendimiento exitoso*. Ecoe Ediciones.
- Schnarch, A. (2017). *Creatividad e innovación*. Alfaomega.
- Simbron, S. y Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VI (1), 59-83. Recuperado de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>

*Propuesta de Gestión Educativa*

*Propuesta de proyecto*











**Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial**

# Presentación



Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial

-  El curso se desarrolla en la plataforma Google Classroom
-  Cada participante ingresa con la siguiente invitación:  
<https://classroom.google.com/c/NTU0NTA0ODQ0NDA5?cjc=lrphbkb>
-  En cada Módulo se encuentran las Unidades de trabajo con sus respectivas actividades
-  Las actividades se habilitan la última semana de cada mes
-  Cuando se abre nueva Unidad se cierra la unidad previa
-  Todas las actividades y recursos se encuentran disponibles en la plataforma del curso
-  Las personas participantes tienen acceso a "Próximas entregas" con el objetivo de conocer si tienen alguna actividad pendiente
-  A lo largo del curso se mantiene una estrecha comunicación con quienes participan.

# Aspectos a considerar



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

## DURACIÓN

30 minutos

## OBJETIVO

Dar a conocer al personal docente y administrativo el curso, promoviendo su participación.

## DESCRIPCIÓN

Se inicia con una bienvenida a las personas participantes. Se procede a proyectar en la pantalla la plataforma virtual (<https://classroom.google.com/c/NTU0NTA0ODQ0NDA5?cjc=lrphbkb>) que será utilizada para el desarrollo del curso, iniciando con la descripción del objetivo y sus características:

- Completamente virtual (se requiere dispositivo con acceso a internet)
- Se mencionan las cinco unidades de trabajo, se explica que la última semana de cada mes se inicia nueva Unidad de acuerdo con el orden establecido, una vez que inicie la Unidad las demás no estarán disponibles.
- La duración del curso es de seis meses.
- En todo momento cuentan con un chat de apoyo, mediante WhatsApp, la plataforma institucional o el correo del curso.
- Se les hace saber que durante el mes estarán recibiendo recordatorios y datos curiosos sobre los temas que se abordan a lo largo del curso.

Posteriormente, se realiza un recorrido por la plataforma para que conozcan dónde se encuentra cada módulo y atender las consultas que puedan surgir.

## MATERIALES

- Computadora, celular o tableta con acceso a internet

# Módulo I: Liderazgo

## Unidad II: Neuroliderazgo



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

### SESIÓN 1

#### CONOCIENDO MI ESTILO DE LIDERAZGO

##### DURACIÓN

2 horas

##### OBJETIVO

Identificar los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional

##### DESCRIPCIÓN

A continuación, se numeran las actividades a desarrollar:

1. Participación en la *nube de palabras*, respondiendo con 3 palabras a la pregunta: Para usted, ¿Cuáles son las características de un buen líder o lideresa? <https://www.menti.com/al1z16c2n4jg>
2. Observar el video: *¿Qué es el liderazgo? 12 características de un buen líder* <https://www.youtube.com/watch?v=md-42DDH2JY>
3. Observar el video: *10 estilos de liderazgo empresarial* <https://www.youtube.com/watch?v=3qWsOOJXG8>
4. Leer el artículo científico: *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas* (Pareja, 2009). \*\*
5. Análisis y abordaje de caso, poniendo en práctica las temáticas abordadas [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe7S3nBLL9c9UVSbfhE\\_tJ59Gt3JhXXME4\\_5QxSo0ljD4Kc-A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe7S3nBLL9c9UVSbfhE_tJ59Gt3JhXXME4_5QxSo0ljD4Kc-A/viewform?usp=sf_link)
6. Realización de prueba sobre liderazgo: *test Blake Mouton* <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/matrix.html>
7. Completar el formulario de valoración de la unidad [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-dscX47vfqpJsHElrDGbN9IIUPFWubTIDo5zipYfOZM\\_ASQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-dscX47vfqpJsHElrDGbN9IIUPFWubTIDo5zipYfOZM_ASQ/viewform?usp=sf_link)

##### MATERIALES

- Computadora, celular o tableta con acceso a internet

\*encuentran disponibles en la plataforma del curso

# Módulo I: Liderazgo

## Unidad I: Estilos de liderazgo



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

### SESIÓN 2

#### ADENTRÁNDOME AL MUNDO DEL NEUROLIDERAZGO

##### DURACIÓN

2 horas

##### OBJETIVO

Comprender la relación entre el cerebro, el comportamiento y el liderazgo, promoviendo habilidades para el éxito organizacional

##### DESCRIPCIÓN

A continuación, se numeran las actividades a desarrollar:

1. Observar el video: *¿Qué es neuroliderazgo?*  
<https://www.youtube.com/watch?v=9DJMwwh6Kjg>
2. Observar el video: *Los lóbulos cerebrales y sus funciones*  
<https://www.youtube.com/watch?v=BqFjYBSwU-8>
3. Leer la infografía sobre las *funciones de los lóbulos cerebrales* \*\*
4. Leer el artículo: *El neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional* (Ramírez, Ceballos y Miranda, 2020). \*\*
5. Observar detenidamente la imagen del cerebro. \*\*
6. Realizar el rompecabezas tomando como base la imagen anterior  
<https://interacty.me/projects/e8c0155cb594a9c8>
7. Ejecutar trivia de lóbulos cerebrales  
<https://interacty.me/projects/9567ae76f429365f>
8. Completar el formulario de valoración de la Unidad  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd4lLctP0qG\\_hRQ\\_1S0t\\_Hlu\\_dKYb4dH8qW4dJAski\\_2Nw-KzQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd4lLctP0qG_hRQ_1S0t_Hlu_dKYb4dH8qW4dJAski_2Nw-KzQ/viewform?usp=sf_link)

##### MATERIALES

- Computadora, celular o tableta con acceso a internet

\*\* se encuentran disponibles en la plataforma del curso



# Módulo II: Habilidades de liderazgo

## Unidad I: Comunicación asertiva



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

### SESIÓN 3

#### CONSTRUYENDO PUENTES DE CONFIANZA

##### DURACIÓN

2 horas

##### OBJETIVO

Promover el desarrollo y la puesta en práctica de la comunicación asertiva favoreciendo el clima organizacional

##### DESCRIPCIÓN

A continuación, se numeran las actividades a desarrollar:

1. Leer infografía sobre los Axiomas de la comunicación, según Paul Watzlawick. \*\*
2. Observar el video: Estilos de comunicación  
<https://www.youtube.com/watch?v=9ITxAy7vsBQ>
3. Observar el video: La comunicación es un arte  
<https://www.youtube.com/watch?v=VdJKpiDQSUg>
4. Leer infografía: Las 7 C de la comunicación asertiva \*\*
5. Participar de la pizarra interactiva ¿Qué puedo hacer para ser asertivo (a) con mis compañeros (as) del trabajo?  
[https://jamboard.google.com/d/1qV40JAoMRL6fLejC-p3ZgoYeh89pitaYss\\_n76lPvqc/edit?usp=sharing](https://jamboard.google.com/d/1qV40JAoMRL6fLejC-p3ZgoYeh89pitaYss_n76lPvqc/edit?usp=sharing)
6. Participar del juego "Verdadero o falso"  
<https://interacty.me/projects/34c5a1e808d463c3>
7. Completar el formulario de valoración de la Unidad  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfkb0yAMbFYPhynjsr9kchpiWki-oCckxETV26\\_QVVg1fxXfA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfkb0yAMbFYPhynjsr9kchpiWki-oCckxETV26_QVVg1fxXfA/viewform?usp=sf_link)

##### MATERIALES

- Computadora, celular o tableta con acceso a internet

\*\* se encuentran disponibles en la plataforma del curso

# Módulo II: Habilidades de liderazgo

## Unidad II: Gestión emocional



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

### SESIÓN 4

#### COMPRENDER PARA IDENTIFICAR Y TRANSFORMAR

##### DURACIÓN

2 horas

##### OBJETIVO

Promover la comprensión y gestión de las emociones favoreciendo la toma de decisiones y las relaciones interpersonales en el ámbito organizacional

##### DESCRIPCIÓN

A continuación, se numeran las actividades a desarrollar:

1. Observar el video: ¿Cuál es la diferencia entre emociones y sentimientos?  
<https://www.youtube.com/watch?v=zNJgdCdRaVc>
2. Observar el video: la neurociencia de las emociones  
<https://youtu.be/TjqruaxgkI>
3. Observar el video: la psicología de las emociones  
<https://www.youtube.com/watch?v=bFQu6dD5ISc>
4. Leer la *Ruleta de las emociones* \*\*
5. Participar en la *nube de palabras*, respondiendo con 3 palabras a la pregunta: Cuando estoy en el CHC-COD, ¿Cuáles emociones me predominan? <https://www.menti.com/aloftysqbvi5>
6. Participar en el juego "encontrando la pareja"  
<https://interacty.me/projects/21b316d1c949320d>
7. Completar el formulario de valoración de la Unidad  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfCVi2qh0\\_T8jdyqQbMnVSx8NOSLMZ2ylft4XZLmK9umQlyQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfCVi2qh0_T8jdyqQbMnVSx8NOSLMZ2ylft4XZLmK9umQlyQ/viewform?usp=sf_link)

##### MATERIALES

- Computadora, celular o tableta con acceso a internet

\*\* se encuentran disponibles en la plataforma del curso

# Módulo II: Habilidades de liderazgo

## Unidad III: Motivación



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

### SESIÓN 5

#### COMPRENDIENDO EL SISTEMA DE RECOMPENSA

##### DURACIÓN

Dos horas

##### OBJETIVO

Reconocer el sistema de recompensa y su relación con el clima organizacional

##### DESCRIPCIÓN

A continuación, se numeran las actividades a desarrollar:

1. Observar el video ¿qué es el sistema de recompensa y cómo funciona?  
<https://www.youtube.com/watch?v=vTIZs5WBIQ0&t=17s>
2. Leer la infografía Tipos de motivación \*\*
3. Leer el artículo científico: *Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones* (Parrales, Villao y Pisco, 2022) \*\*
4. Participar de la reflexión *¿Cuál es su principal motivación para laborar en el CHC-COD?* <https://www.menti.com/alie1imwok9o>
5. Completar el formulario de valoración de la Unidad  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdSmIE3MMt\\_nUKI8QseOzGlefz\\_WdrvzO1fYg3ueiZ1-MZgwQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdSmIE3MMt_nUKI8QseOzGlefz_WdrvzO1fYg3ueiZ1-MZgwQ/viewform?usp=sf_link)

##### MATERIALES

- Computadora, celular o tableta con acceso a internet

\*\* se encuentran disponibles en la plataforma del curso

Apéndice H. Estrategia curricular

## *Propuesta de Gestión Educativa*

### *Estrategia curricular*



**Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial**

## Justificación

Las organizaciones que buscan garantizar la calidad de los servicios que ofrecen se someten constantemente al mejoramiento continuo, para lograrlo resulta fundamental que sus colaboradores se desenvuelvan en un ambiente óptimo para que puedan ser productivos y favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un elemento trascendental corresponde al clima organizacional, el mismo es definido por Simbron y Sanabria (2019) como “la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella” (p. 69), Dentro de las características se destaca que ante un ambiente con baja motivación e insatisfacción las personas que laboran en él no pueden desempeñarse adecuadamente, mientras que ante la presencia de un adecuado clima organizacional el desempeño y la productividad de los colaboradores favorece el logro de metas organizacionales.

Resulta importante indicar las relaciones interpersonales desempeñan un papel fundamental dentro de la organización, por lo que el desarrollo e implementación de habilidades de liderazgo son necesarias para promover una sana convivencia, por medio de la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la gestión emocional, entre otras, teniendo un impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y por ende en el éxito de la empresa.

La presente propuesta curricular tiene como propósito favorecer el desarrollo de habilidades de liderazgo, fortaleciendo el clima organizacional del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD), se desarrolla por medio de un curso en línea denominado *Cerebro de líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*, está dirigido tanto al personal docente como administrativo de ese centro educativo.

Este curso se imparte de manera virtual bajo la modalidad auto gestionada a lo largo de cinco sesiones, se desarrolla una por mes. Cada sesión de trabajo tiene una duración aproximada de dos horas.

Este curso le va a permitir a las personas participantes identificar su estilo de liderazgo, además de desarrollar habilidades desde los principios del neuliderazgo como lo son la comunicación asertiva, la gestión emocional y la motivación. Estas habilidades

tienen gran influencia en las relaciones interpersonales y por ende en el clima organizacional, por lo que a través de esta formación continua se espera que el equipo docente y administrativo del CHC-COD logre aplicar los conocimientos adquiridos dentro de su quehacer profesional, promoviendo de esta manera procesos institucionales exitosos.

## **Objetivos**

### General

Desarrollar la propuesta curricular para la aplicación del curso *Cerebro de líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*, favoreciendo el desarrollo de habilidades de liderazgo y fortaleciendo el clima organizacional.

### Específicos

1. Concretar la fundamentación teórica y curricular de la estrategia *Cerebro de líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*, estableciendo las conceptualizaciones básicas del proyecto.
2. Establecer la planificación e implementación del proyecto.
3. Diseñar la estructura de la propuesta curricular para la ejecución del curso.

## Fundamentación de la estrategia curricular

### Fundamentación teórica

En la tabla H1 se muestra la fundamentación teórica de la presente estrategia curricular.

#### Tabla H1

##### *Fundamentación teórica*

Concepto	Definición	Autor
Neuroliderazgo	“se plantea como una disciplina innovadora para la gestión de proyectos, no solo en lo que se refiere a las habilidades tradicionales que se asocian al rol de líder si no, además, al incorporar otras novedades como la actividad del cerebro, los procesos mentales, la atención y la memoria entre otros” (p. 2).	Hernández ,2018.
	“estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje organizacional” (p.1).	Arana, 2012.
Clima organizacional	“la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella” (p. 69).	Simbron y Sanabria, 2019.

*Nota:* Elaboración propia tomando como base el capítulo 2. Marco Teórico del TFG.

## Fundamentación curricular

### **Psicológica**

El curso *Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* centra el aprendizaje desde el cognitivismo, el cual pretende comprender el proceso en el que la mente interpreta, procesa y almacena la información. De acuerdo con Altez, Montenegro, Trujillo, Mamani, Delzo y Gonzáles (2021) “se enfoca en cómo el estudiante conoce el mundo externo mediante los sentidos, siempre en la perspectiva evolutiva del proceso mental del estudiante y sus habilidades cognitivas complejas, construidas por sí mismos y con la gran ayuda del docente” (p.95). Para esto, es necesario comprender que todas las personas aprenden de diferentes maneras, por lo que el aprendizaje se visualiza como un proceso único e individualizado.

Al ser un proceso autodirigido, es la persona estudiante quien desarrolla su autoaprendizaje desde el desarrollo de conocimientos, habilidades, valores, competencias, entre otros, a través del estudio independiente y a partir de la metacognición por medio de la atención, la comprensión y la memoria.

Por lo tanto, este curso permite que las personas participantes puedan acceder a los recursos pedagógicos en el momento y lugar en que lo consideren oportuno, ya que el material estará disponible en el sitio web, las actividades serán desarrolladas de acuerdo con el ritmo de aprendizaje y según las necesidades de cada participante.

Es a partir de lo anterior, y siendo de conocimiento que es posible aprender en cualquier etapa de la vida a través del proceso neuronal llamado neurogénesis, este curso de formación continua supone una oportunidad de crecimiento tanto personal como profesional para el equipo docente y administrativo del CHC-COD.

### **Sociológica**

El contexto social donde se desarrolla esta estrategia se caracteriza por tener un personal docente y administrativo sensible ante las necesidades que presenta la población estudiantil, es un equipo de trabajo responsable y comprometido con el proyecto educativo. El personal docente cuenta con un alto nivel académico y preparación pedagógica, estos atributos son de gran relevancia para la selección de los contenidos y las actividades que se desarrollan en cada una de las unidades de trabajo.



### ***Antropológica***

La cultura docente se caracteriza por tener personal altamente capacitado y un interés por formar integralmente a las personas estudiantes, esto sumado con los conocimientos que posea el equipo docente y administrativo enriquece los contenidos y las actividades planificadas en el proyecto, con esto se espera que las personas participantes sean capaces de reconocer su estilo de liderazgo, así como el desarrollo de habilidades desde el neuroliderazgo y su rol e importancia dentro de la organización, asimismo el de operacionalizar los aprendizajes adquiridos a lo largo de las sesiones de trabajo para la consecución y logro de los objetivos tanto personales, profesionales e institucionales.

### ***Filosófica***

Se fundamenta en los rasgos filosóficos del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo, donde el eje central corresponde al humanismo. Además, se fundamenta en los principios del Modelo Pedagógico de la Universidad Nacional. Por lo tanto, en la presente propuesta se visualiza a la persona como un ser autónomo, con responsabilidad y un alto grado de compromiso social, donde resulta fundamental la actualización y desarrollo profesional de todos los procesos de gestión (docentes y administrativos).

### **Perspectiva curricular asumida por la propuesta**

#### ***Concepto de currículo asumido en la propuesta***

El concepto de currículum se caracteriza por ser polisémico, por lo que dependiendo del contexto en el que este se desarrolle así será su conceptualización. Molina (2014) recapitula una serie de definiciones dadas por otros autores, a continuación, en la tabla H2, se presentan algunas de ellas.

## Tabla H2

### *Diversas definiciones de currículo*

Definición	Autor
“Conjunto de experiencias que los alumnos realizan bajo la orientación de la institución escolar”	Caswell y Campbell, 1935
“Una serie de unidades de contenido organizadas de manera tal que el aprendizaje de cada unidad pueda ser logrado por un acto simple apoyado por las capacidades especificadas en las unidades anteriores (en la secuencia) y que ya han sido dominadas por el alumno”	Gagné, 1966
“El currículo estaría constituido por todas las oportunidades de aprendizaje que proporcione la escuela”	Wheeler, 1967
“El currículum está formado por el conjunto de experiencias que tiene un aprendiz bajo la guía de la escuela”	Foshay, 1969

*Nota:* Adaptado de Molina (2014, p. 25-26).

Por lo tanto, *Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial* considera el currículum como el conjunto de experiencias que adquieren las personas participantes a lo largo del proceso de formación, por medio de los conocimientos adquiridos y su puesta en práctica a partir de las sesiones de trabajo.

### **Enfoque curricular asumido en la propuesta**

Los enfoques curriculares con los que se aborda la presente propuesta de planificación curricular corresponden al tecnológico y humanista. El primero de acuerdo con Molina (2014) “se centra en el desarrollo de tecnologías que faciliten el aprendizaje del estudiante” (p. 119), al ser un curso en modalidad virtual el uso de los recursos tecnológicos es fundamental para el desarrollo de las cinco sesiones de trabajo.

Por otra parte, el enfoque humanista, de acuerdo con Molina (2014) se visualiza a la persona como el eje central del currículum, por lo tanto, responde a partir de las necesidades, intereses y características propias de la persona. Además, considera a la persona como un ser integral y resalta la importancia de que en se considere el área afectiva y cognitiva dentro de los procesos pedagógicos.

Dentro de las características que tiene este enfoque se mencionan algunas a las que Molina (2014) hace referencia

El estudiante se ve como un sujeto al que se le toman en cuenta sus experiencias y se le visualiza como un ser autónomo y autogestionario. El docente se concibe como facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que se dan relaciones horizontales de interacción entre ambos. Se respeta la dignidad del alumno como persona. Se respetan las diferencias individuales (p.118).

Por lo tanto, se espera que a través de las cinco sesiones de trabajo y a partir del desarrollo de habilidades, las personas participantes puedan, por medio de la guía de la persona que facilita el curso, obtener un crecimiento tanto a nivel personal como profesional.

## **Elementos del currículo**

### ***Objetivo***

Los objetivos corresponden a las pautas a seguir para desarrollar con éxito la estrategia curricular, la cual pretende favorecer el desarrollo de habilidades de liderazgo fortaleciendo el clima organizacional.

### ***Definición y rol de estudiante***

Desde el enfoque humanista y por el contexto donde se desarrolla este proyecto, la persona estudiante es considerada como centro y dueña de su propio proceso de enseñanza aprendizaje. Cada persona participante asume un rol activo y participativo desde sus propias experiencias de vida, valores individuales y personalidad.

Desde la visión tecnológica se espera que las personas participantes fortalezcan su autodisciplina y responsabilidad a través del autoaprendizaje por medio de las Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) metodologías activas de aula que les permitan construir su propio conocimiento mediante videos, pizarras y juegos interactivos, entre otros, promoviendo las Tecnologías para el Empoderamiento y Participación (TEP) a través de la interacción con otras personas logrando compartir sus conocimientos por medio de entornos colaborativos.

La persona docente es guía, mediadora, facilitadora y acompañante durante la construcción del conocimiento de la persona estudiante. Su rol consiste en atender las

necesidades que se puedan presentar a lo largo del proyecto, así como facilitar los recursos necesarios que le permitan a las personas participantes adquirir conocimientos y llevarlos a la puesta en práctica, para esto, se ha elaborado un plan de comunicación (apéndice I) con el fin de mantener una relación directa y constante entre todas las partes involucradas en el proyecto.

### ***Definición y rol contenidos***

Los contenidos corresponden a aquellos saberes que se abordan durante las cinco sesiones de trabajo y se espera logren alcanzar las personas participantes. Cada uno de los contenidos se interrelacionan y son elementos fundamentales para el fortalecimiento del clima organizacional. El presente curso comprende los siguientes: estilo de liderazgo, neuroliderazgo, comunicación asertiva, gestión emocional y motivación.

### ***Metodología***

El desarrollo de los contenidos se realiza por medio de estrategias participativas a través de herramientas en línea, específicamente se utiliza la nube de palabras, trivias, juegos de memoria, rompecabezas, pizarras interactivas y formularios. Dentro de los recursos suministrados se encuentran videos, infografías y artículos científicos.

### ***Contexto***

Este curso cumple una función importante dentro del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo ya que a lo largo de los cinco módulos de trabajo pretende abordar elementos que favorecen el fortalecimiento del clima organizacional.

### ***Recursos***

Los recursos que se van a implementar a lo largo del curso corresponden a audiovisuales, artículos científicos y herramientas digitales como lo es Canva, Jamboard, Mentimeter, Interacty, Google Classroom, Google Forms, entre otras, que serán utilizadas por la facilitadora y las personas estudiantes para desarrollar su autoaprendizaje.

### ***Evaluación***

Para el presente curso de formación continua, la evaluación es de carácter formativa, de acuerdo con Molina (2014) “fortalece el desarrollo y progreso en el aprendizaje y la maduración de cada uno de los alumnos, de acuerdo con su propio ritmo” (p. 292), asimismo de carácter cualitativa, donde la prioridad de la evaluación consiste en el alcance

de metas personales y el desempeño de la persona estudiante se valora a partir de la calidad de los resultados y no de elementos cuantificables.

### **Nivel de concreción curricular de la propuesta**

El nivel de concreción curricular de la presente propuesta corresponde nivel micro, también conocido como institucional y de aula. Corresponde a la puesta en práctica de los lineamientos curriculares establecidos en nivel macro y meso (Molina, 2014). Para el desarrollo exitoso de este nivel es necesario que la persona docente haya elaborado un planeamiento a partir de las necesidades, características e intereses de la población con la que va a trabajar.

Para este curso el nivel de concreción curricular surge a partir de las necesidades identificadas en el personal docente y administrativo del CHC-COD, por lo que se plantea un total de dos módulos y cuatro unidades de trabajo, las cuales se desarrollan de manera virtual. Cada mes se habilita una Unidad y la persona participante avanza de acuerdo con sus posibilidades.

## Perfil de la población a la que se dirige la propuesta

En la tabla H3 se muestra el perfil de la población a la que se dirige este curso, específicamente el saber esperado a nivel conceptual, procedimental y actitudinal.

**Tabla H3**

*Perfil de la población*

Saber conceptual	Saber procedimental	Saber actitudinal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifica su estilo de liderazgo</li><li>• Reconoce la importancia del liderazgo en una organización</li><li>• Reconoce la importancia de las habilidades de liderazgo en el clima organizacional</li><li>• Reconoce la importancia de la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales</li><li>• Reconoce sus emociones</li><li>• Comprende el neuroliderazgo y los procesos cerebrales vinculados con el liderazgo, las emociones, la comunicación y la motivación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliza los aprendizajes adquiridos para potenciar su liderazgo</li><li>• Transmite el conocimiento adquirido al estudiantado</li><li>• Diferencia los estilos de liderazgo</li><li>• Propone estrategias para la implementación de las habilidades de</li><li>• Propone estrategias asertivas para la sana convivencia</li><li>• Identifica herramientas que favorecen la gestión emocional</li><li>• Emplea estrategias basadas en la comprensión del funcionamiento del cerebro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interioriza la importancia del estilo de liderazgo en sus diferentes ámbitos de su vida</li><li>• Comprende la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional</li><li>• Colabora en la implementación de las habilidades de liderazgo en su quehacer profesional</li><li>• Comparte asertivamente espacios con otras personas</li><li>• Reconoce y respeta sus propias emociones y las de otras personas</li><li>• Aplica los principios del neuroliderazgo en su quehacer profesional</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia

## Estructura de la propuesta

**Tabla H4**

### *Estructura de la propuesta*

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Cronograma	Evaluación
Dar a conocer al personal docente y administrativo el curso, promoviendo su participación.	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Presentación del curso y atención consultas</li> </ul>	Mes 1	
Identificar los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional	Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nube de palabras</li> <li>• <i>¿Qué es el liderazgo? 12 características de un buen líder</i></li> <li>• <i>10 estilos de liderazgo empresarial</i></li> <li>• <i>Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas</i></li> <li>• Análisis y abordaje de caso</li> <li>• Realización de prueba sobre liderazgo</li> <li>• Evaluación de la unidad</li> </ul>	Mes 2	Corresponde a un formulario de Google que se habilita después de cada Unidad con el objetivo de conocer la experiencia de las personas participantes, así como conocer algunas sugerencias de mejora.
Comprender la relación entre el cerebro, el comportamiento y el liderazgo, promoviendo habilidades para el éxito organizacional	Neuroliderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué es neuroliderazgo?</i></li> <li>• <i>Los lóbulos cerebrales y sus funciones</i></li> <li>• <i>Neuroliderazgo y su función en el clima organizacional</i></li> <li>• Rompecabezas</li> <li>• Trivia de lóbulos cerebrales</li> <li>• Evaluación de la unidad.</li> </ul>	Mes 3	
Promover el desarrollo y la puesta en práctica de la comunicación asertiva	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axiomas de la comunicación</li> <li>• Estilos de comunicación</li> <li>• La comunicación es un arte</li> </ul>	Mes 4	

favoreciendo el clima organizacional

- Las 7 C de la comunicación asertiva
- Pizarra interactiva
- Juego: verdadero o falso
- Evaluación de la Unidad

Promover la comprensión y gestión de las emociones favoreciendo la toma de decisiones y las relaciones interpersonales en el ámbito organizacional

Gestión emocional

- Diferencia entre emociones y sentimientos
- La neurociencia de las emociones
- Detrás del storytelling
- Ruleta de las emociones
- Nube de palabras
- Identifica la pareja
- Evaluación de la Unidad

Mes 5

Reconocer el sistema de recompensa y su relación con el clima organizacional

Motivación

- El sistema de recompensa y cómo funciona
- Tipos de motivación
- Motivación laboral
- Reflexión
- Evaluación de la Unidad

Mes 6

*Nota:* Elaboración propia



## Referencias

- Altez, E., Montenegro, R., Trujillo, N., Mamani, G., Delzo, I. & Gonzáles, M. (2021). El cognitivismo: perspectivas pedagógicas, para la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés, en comunidades hispanohablantes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3 (1), 89-102.  
<https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/48/160>
- Arana, Arnoldo (2012). *Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo*.  
[https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo\\_Neuroliderazgo\\_Una\\_Perspectiva\\_Innovadora\\_d el\\_Liderazgo\\_Arnoldo\\_Arana.pdf](https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_Neuroliderazgo_Una_Perspectiva_Innovadora_d el_Liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf)
- Hernández, E. (2018). *Del liderazgo al neuroliderazgo*. [Tesis de maestría, UNIEMPRESARIAL, Colombia].  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/1203a9ab-610d-42da-a6d2-329bcb517f97/content>
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del currículo*. EUNED
- Simbron, S. y Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6 (1), 59-83.  
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>

Apéndice I. Plan de comunicación

## *Propuesta de Gestión Educativa*

### *Plan de comunicación*



**Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial**

## Justificación

El ser humano se desenvuelve en diferentes espacios; de manera innegable el ámbito laboral ocupa gran parte de su vida cotidiana invirtiendo una cantidad significativa de tiempo en la interacción con otras personas, así como en la ejecución de tareas y la atención a los retos laborales que se presenten. De acuerdo con Luciani y Vilorio (2015) la concepción de organización desde la teoría de la complejidad “no se refiere a la suma de las actividades que realizan los individuos que conviven en ella, sino al producto de las interacciones entre individuo/ elementos/ entorno” (p.206)

Con el tiempo se ha evidenciado que la motivación, la iniciativa, el desempeño y productividad de la persona trabajadora inciden en el ámbito laboral, de acuerdo con Parrales, Villao y Pisco (2022) la motivación es fundamental dentro de una organización debido a que favorece el sentido de pertenencia a la empresa, favorece la imagen corporativa y reduce la salida de su personal, producto del valor humano que brinda. Por esta razón, en los últimos años las organizaciones han ido evolucionando con el objetivo de promover entornos de trabajo óptimos y así garantizar el éxito empresarial.

Partiendo de lo anterior se desarrolla el proyecto *Cerebro de líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*. Este curso se desarrolla en modalidad virtual y está dirigido al personal docente y administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD) con el propósito de desarrollar habilidades de liderazgo favoreciendo el clima organizacional del centro educativo.

Está conformado por un total de cinco sesiones, dos módulos y cuatro unidades de trabajo. Los contenidos a abordar corresponden a estilos de liderazgo y habilidades de liderazgo, específicamente la comunicación asertiva, la gestión emocional y la motivación, todo esto a partir del neuliderazgo.

Para desarrollar el curso se ha diseñado este Plan de comunicación que pretende divulgar la información necesaria para su ejecución. Así como, garantizar la comunicación y transmisión correcta del mensaje entre la directora del proyecto y las personas participantes. Esta comunicación se caracteriza por ser formal, interna, escrita y oral.

## Objetivo general

Desarrollar una estrategia de comunicación que promueva la participación del equipo docente y administrativo del CHC-COD en el curso *Cerebro de líder: potencia tu neuliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*

## Objetivos específicos

1. Elaborar un mensaje que motive la participación del personal docente y administrativo del CHC-COD en el curso, por medio de un afiche promocional.
2. Procurar la participación del del personal docente y administrativo del CHC-COD en el curso, a través de cápsulas informativas
3. Evaluar los materiales comunicacionales empleados en el proyecto promoviendo retroalimentación

## Estrategia de comunicación

### ***Análisis y definición del público meta***

A continuación, en la tabla I1 se muestra el público meta y sus características, así como los medios de comunicación que serán utilizados para compartir el mensaje.

**Tabla I1.**

*Características del público meta*

<b>Público meta</b>	<b>Edades</b>	<b>Medios de comunicación</b>
Personal docente y administrativo del CHC-COD	Entre los 25 a 63 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WhatsApp</li> <li>• Plataforma institucional</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

### **Definición del mensaje**

El mensaje que se desea transmitir con este plan de comunicación es la importancia de que el equipo docente y administrativo del CHC-COD participe del curso *Cerebro de líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*. Con el objetivo de que identifiquen la relación e importancia de las habilidades de liderazgo en el clima organizacional desde lo que plantea el neuroliderazgo.

Para esto, se desarrollan tres momentos. En primer lugar, y con el objetivo de generar interés en la población para participar del curso, se encuentra el mensaje que se transmite antes de ejecutar el proyecto, este contempla un mini podcast denominado “el liderazgo educativo y pedagógico como base del proceso formativo en las comunidades aprendientes”

(<https://drive.google.com/file/d/1HXgaFfsbBuciwjQtQw4tDHbyq3ehI4IW/view?usp=sharing>) y un afiche informativo. En segunda instancia, para mantener la participación del equipo docente y administrativo, durante la implementación del curso se comparte material didáctico, cápsulas informativas y recordatorios de la apertura de las unidades. Por último, el cierre tiene como fin obtener información del proceso de formación por medio de la evaluación que realizan las personas participantes luego de terminar cada unidad de trabajo. Desde el inicio hasta el cierre la facilitadora habilita diferentes canales de comunicación para garantizar la atención al personal del CHC-COD.

## Matriz de trabajo

En la tabla I2 se muestra la matriz de trabajo del presente Plan de comunicación, se hace saber que el público meta corresponde al equipo docente y administrativo del CHC-COD, los canales de comunicación que serán utilizados corresponde a la plataforma institucional, correo electrónico y WhatsApp. La persona responsable de diseñar y divulgar el mensaje corresponde a la directora del proyecto.

**Tabla I2**

*Matriz de trabajo*

Objetivo específico	Actividad/acción	Mensaje	Periodicidad
1. Elaborar un mensaje que motive la participación del personal docente y administrativo del CHC-COD en el curso, por medio de un afiche promocional	Compartir el afiche promocional del curso	Se comunica el nombre, la modalidad, el objetivo, los contenidos, la duración y el contacto en caso de consultas	Mes 1
2. Procurar la participación del personal docente y administrativo del CHC-COD en el curso, a través de cápsulas informativas	• Enviar las cápsulas y los recordatorios de acuerdo con el cronograma	• Cápsulas informativas con datos curiosos • Recordatorio de actividades de ese mes	En la semana 2 se envían cápsulas informativas y en la semana 3 se envía recordatorios de las actividades
3. Evaluar los materiales comunicacionales empleados en el proyecto promoviendo retroalimentación	Formulario de evaluación de cada Unidad	Para la directora del proyecto su opinión es muy importante, se le agradece completar el siguiente formulario	Una vez al mes, al cierre de cada unidad

*Nota:* Elaboración propia

**Cronograma**

A continuación, en la tabla I3 se detalla el cronograma contemplando todas las actividades necesarias para desarrollar con éxito el presente Plan de comunicación.

**Tabla I3**

Cronograma

Semana Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Presentación</b>				■																
<b>Elaboración de material comunicacional</b>	■	■	■	■	■	■			■	■			■	■			■	■		
<b>Envío de cápsulas informativas</b>		■				■				■				■				■		
<b>Envío de recordatorios</b>							■				■				■				■	
<b>Apertura de la Unidad</b>				■				■				■				■				■
<b>Fase de evaluación</b>				■				■				■				■				■

Nota: Elaboración propia

## Identidad del proyecto

La identidad de un proyecto es fundamental debido a que suministra bases estratégicas para las comunicaciones, permitiendo establecer un vínculo con el público meta y el logro de los objetivos planteados. A continuación, se muestran elementos gráficos que brindan identidad al curso *Cerebro de Líder: potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial*.

El primer elemento que se creó para darle identidad a este proyecto fue el nombre, el cual contempla las temáticas centrales a desarrollar a lo largo del curso. Seguidamente, se crea un slogan para identificar brevemente el nombre del curso (Neuroliderazgo: potenciando líderes y lideresas del futuro), a partir de lo anterior se crea el imago tipo del curso tomando en consideración los siguientes elementos.

Primeramente, la tipografía, para este proyecto el criterio de selección se basó en un estilo de letra geométrico debido a que el objetivo radica en poder transmitir el mensaje de forma clara y con la menor cantidad de imprecisiones, esta tipografía responde a las necesidades ya que garantiza trazos legibles.

De igual manera, los colores son un aspecto trascendental, la gama de empleada se fundamenta en el blanco, gris y tonos azules. El azul se ha seleccionado como la base de los diseños, generando un fondo fuerte pero que al mismo tiempo es agradable a la vista, mientras que el blanco es utilizado sobre el azul para captar la atención del mensaje que se quiere transmitir. El gris se emplea para promover neutralidad en el texto, promoviendo equilibrio en el mensaje.

A partir de lo anterior, y como parte de las comunicaciones se ha diseñado la plataforma virtual y las demás actividades (cápsulas informativas, recordatorios, formularios, entre otros) tomando en consideración la identidad del proyecto.



Para garantizar la atención de las necesidades del público meta y el alcance de los objetivos del proyecto es importante evaluar las comunicaciones desarrolladas. En la tabla I4 se muestra la evaluación de la estrategia de comunicación.

**Tabla I4**

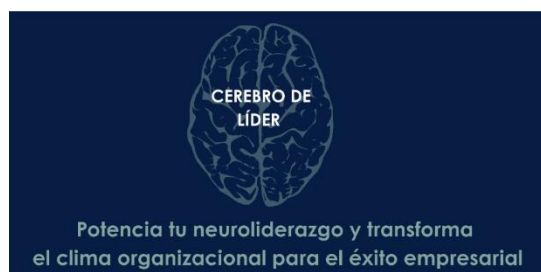
*Evaluación de la estrategia*

Seguimiento	Indicadores	Evidencia
Unidades de trabajo	Equipo docente y administrativo participa activamente de las sesiones	Ejecución de las actividades programadas

*Nota:* Elaboración propia

### Productos para la divulgación y promoción de la participación al curso

#### Imagotipo



#### Slogan



## Afiche promocional



# CEREBRO DE LÍDER

Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

### Objetivo

Desarrollar habilidades de liderazgo fortaleciendo el clima organizacional desde los principios del neuroliderazgo.

### Contenidos



### Módulo I: Liderazgo

1. Estilos de liderazgo
2. Neuroliderazgo

### Módulo II: Habilidades de liderazgo

1. Comunicación asertiva
2. Gestión emocional
3. Motivación



Completamente virtual

Requiere dispositivo tecnológico con acceso a internet



Cinco meses

Cada mes se habilita una unidad de trabajo



Chat de apoyo

Atención individualizada a lo largo de la formación

### Contacto

cerebrodelider23@gmail.com

## Cápsulas informativas

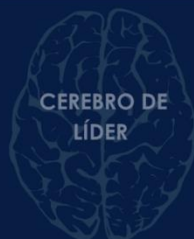
#1

### ¿Sabías que...

la confianza y la amabilidad abren oportunidades?, si empleas la oxitocina en tu trabajo, los resultados serán más satisfactorios

***La oxitocina es el signo bioquímico de la empatía***

Marian Rojas Estapé, psiquiatra



Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial

#2

## ¿Sabías que...

para que una persona sea efectiva en su rol de liderazgo a demás de la experiencia, conocimientos, inteligencia y creatividad debe tener **capacidad de sentir** ?

Néstor Braidot, investigador



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

# 3

## ¿Sabías que...

el cerebro tiene la capacidad de recuperarse, reestructurarse y adaptarse a nuevas situaciones?

*a esto se le llama plasticidad cerebral*

Raquel Marín, neurocientífica



Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial

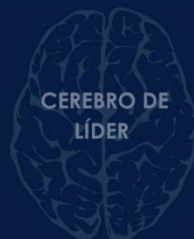
# 4

## ¿Sabías que...

por muchos años se pensaba que el cerebro utilizaba sólo el 10% de su capacidad?

*investigaciones han demostrado que realmente utiliza el 100% de su capacidad, donde ambos hemisferios trabajan siempre juntos*

Francisco Mora, neurocientífico



Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial

# 5

## ¿Sabías que...

tenemos 6 tipos de memoria?

*memoria de corto plazo, largo plazo, de trabajo, explícita, implícita e icónica*

Francisco Mora, neurocientífico



Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial

# 6

## ¿Sabías que...

las llamadas hormonas del estrés (*cortisol* y *noradrenalina*) invaden el torrente sanguíneo generando una activación fisiológica difícil de controlar voluntariamente?

***influyendo negativamente en la motivación, resolución de conflictos y toma de decisiones inteligente.***


Néstor Braidot, investigador



Potencia tu neuroliderazgo y transforma  
el clima organizacional para el éxito empresarial




## Recordatorios



**Recordatorio:**

**La unidad finaliza en una semana**



**¡Aviso!**

**Ya se encuentra disponible la nueva Unidad**

## Presupuesto

**Tabla I5**

*Presupuesto*

<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Imagotipo	1	€30.000"
Afiche promocional	1	€20.000"
Cápsulas informativas	6 *	€60.000"
Recordatorios	2	€ 20-000"
	<b>Total</b>	<b>€130.000"</b>

*Nota:* Elaboración propia

\*El costo del diseño de cada cápsula informativa es de €10.000"

## Referencias

- Luciani, L. & Vilorio, N. (2015). Objeto de estudio de la administración bajo el pensamiento complejo. *Visión gerencial*, 15 (1), 199-200.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898010.pdf>
- Parrales, J., Villao, J. & Pisco, G. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Ciencias económicas y empresariales*, 8 (1), 177-186.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2565/5762>

Apéndice J. Plan de convivencia

## *Propuesta de Gestión Educativa*

### *Plan de convivencia*



**Potencia tu neuroliderazgo y transforma el clima organizacional para el éxito empresarial**

## Descripción

Dentro de las relaciones interpersonales el conflicto es un elemento que está siempre presente, debido a que es inherente al ser humano, en algunos momentos es considerado como algo que ocurre y genera resultados negativos, sin embargo, los conflictos pueden ser oportunidades de crecimiento a partir del desarrollo de habilidades, competencias y valores tal como el respeto a las diferencias, la cooperación, la tolerancia, la solidaridad, entre otros.

A nivel nacional la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (N° 7727, 1997) reconoce la educación como un espacio fundamental para la promoción y la vivencia de una cultura de paz, la misma de acuerdo con López (2011) pretende “promover la no violencia, el manejo pacífico de los conflictos y la convivencia pacífica entre las personas y entre los colectivos sociales” (p. 33), vivir bajo una cultura de paz corresponde a una decisión individual que incide directamente en las interacciones sociales. Es por lo anterior, que se considera esencial que dentro de las organizaciones se promuevan espacios para prevenir la violencia por medio de programas basados en los Derechos Humanos a fin de favorecer las relaciones interpersonales garantizando una cultura de paz.

Por esta razón, desde 1963 el Ministerio de Educación Pública (MEP) estableció el tercer viernes del mes de noviembre de cada año el *día de la confraternidad*, de acuerdo con el artículo 50 de la II Convención Colectiva de Trabajo del MEP el objetivo principal de este día radica en fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo de los centros educativos.

A lo largo del proceso del Trabajo Final de Graduación se han desarrollado espacios de identificación de necesidades presentes en el personal docente y administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD). Dentro de los principales hallazgos se destaca que uno de los elementos que interfiere en el clima organizacional y genera conflictos interpersonales son los procesos de comunicación, por lo tanto, se evidencia la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo para promover una sana convivencia y fortalecer el clima organizacional.

A partir de lo anterior se plantea el Plan de gestión de convivencia organizacional que lleva por nombre ***Promoviendo una cultura de paz en el Huma.***

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Promover una cultura de paz entre el personal docente y administrativo del CHC-COD favoreciendo la sana convivencia y fortaleciendo el clima organizacional

### **Objetivo general**

1. Mejorar los procesos de comunicación interpersonal dentro del CHC-COD favoreciendo el clima organizacional.
2. Promover la salud y el bienestar de las personas participantes, favoreciendo su bienestar integral.
3. Propiciar espacios de justicia y paz en el CHC-COD a través de la resolución alternativa de conflictos, favoreciendo una cultura de paz.

Para poder participar de este programa es necesario que el equipo docente y administrativo del CHC-COD complete la Carta de compromiso para mostrar su interés y asumir la responsabilidad en ser parte del Plan de Convivencia Institucional, su contenido se puede visualizar en la figura J1.

**Figura J1***Carta de compromiso.*

**Colegio Humanístico Costarricense**  
**Campus Omar Dengo**  
**Plan de gestión de convivencia organizacional**  
***“Promoviendo una cultura de paz en el Huma”***

**Carta de compromiso**

**Por este medio declaro mi disposición a ser integrante activo (a) en el desarrollo y seguimiento del plan de convivencia organizacional denominado *“Promoviendo una cultura de paz en el Huma”*.**

**El mismo tiene como objetivo general** promover una cultura de paz entre el personal docente y administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo (CHC-COD) favoreciendo el clima organizacional. Sus objetivos específicos corresponden a

1. Mejorar los procesos de comunicación interpersonal dentro del CHC-COD
2. Promover la salud y el bienestar de las personas participantes
3. Propiciar espacios de justicia y paz en el CHC-COD a través de la resolución alternativa de conflictos

**Es por lo anterior que me comprometo a:**

- **Establecer relaciones basadas en el respeto a la diversidad, empatía y colaboración**
- **Fomentar la comunicación asertiva a lo largo del proceso**
- **Resolver conflictos de manera pacífica a través de procesos de mediación**
- **Promover una convivencia armoniosa con el entorno que me rodea**
- **Participar activamente de las actividades que conforman el plan de convivencia**
- **Cumplir con las normas establecidas**

**Yo \_\_\_\_\_ con número de identificación N° \_\_\_\_\_ y persona funcionaria del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, al ser los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ me comprometo a cumplir con lo estipulado en la presente carta de compromiso para ser parte del Plan de gestión de convivencia organizacional.**

**Firma** \_\_\_\_\_

**Nota.** Elaboración propia.

## Diagnóstico

El presente plan de gestión de convivencia organizacional se desarrolla a partir de la aplicación de un diagnóstico realizado al personal docente y administrativo del CHC-COD. Este corresponde a un cuestionario el cual fue suministrado al personal por medio de Google Forms.

La primera parte del cuestionario corresponde a información personal y la segunda a una escala Likert, conformada por un total de 20 afirmaciones relacionadas con la dinámica institucional.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico serán presentados a través de un FODA en la tabla J1, con el objetivo de destacar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas destacadas por las personas participantes y que se presentan en el centro educativo para desarrollar el plan de gestión de convivencia promoviendo un adecuado clima organizacional.

**Tabla J1**

*FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente con amplia experiencia en docencia</li> <li>• Compromiso que tiene el personal docente y administrativo con la institución</li> <li>• Personal manifiesta gusto por el trabajo que realiza en el CHC-COD</li> <li>• La mayoría del personal tiene claridad en las funciones que debe desempeñar</li> <li>• Oportunidades que brinda la institución para que el personal participe de proyectos o actividades</li> <li>• Autonomía que tiene el personal para desempeñar su trabajo</li> <li>• El espacio físico permite desempeñar el trabajo con normalidad</li> <li>• Modelo educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas oportunidades de crecimiento profesional</li> <li>• Deficientes procesos de comunicación</li> <li>• Escasa claridad en la misión y visión institucional</li> <li>• Personal desmotivado</li> <li>• Existencia de preferencias entre el personal del CHC-COD</li> <li>• Ambiente de trabajo inadecuado</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar crear espacios de crecimiento profesional</li> <li>• Mejorar procesos comunicativos entre el personal del CHC-COD</li> <li>• Considerar implementación de programas que mejoren el clima laboral y promuevan la motivación en el personal docente y administrativo</li> <li>• Involucrar al personal en la revisión y construcción de la misión y visión institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Aumento de inseguridad y actos delictivos</li> <li>• Otros centros educativos</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia



## Mapa del Plan de gestión de convivencia organizacional

A continuación, en la figura J2 se presenta el mapa correspondiente al Plan de gestión de convivencia organizacional a desarrollar con el personal docente y administrativo del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo.

**Figura J2**

*Mapa plan de convivencia organizacional*



*Nota:* Elaboración propia.

Para llevar a cabo de manera exitosa este plan, es necesario una serie de competencias que las personas deben poner en práctica y así alcanzar los objetivos propuestos a partir de las necesidades identificadas. *Las competencias se estarán fortaleciendo o desarrollando a lo largo del proceso de aplicación del Plan de convivencia, por medio de las estrategias utilizadas para este fin.* Estas competencias corresponden a *la imparcialidad, la comunicación asertiva, la empatía, la resolución alterna de conflictos, la regulación emocional, la toma de decisiones y el conocimiento de las normas que rigen la organización.*

### **Comisión de Convivencia**

Conformar una Comisión de Convivencia Institucional (CCI) garantiza la sana convivencia dentro de una organización. Para el presente plan, cuando se realice la presentación al personal docente y administrativo de *Promoviendo una cultura de paz en el Huma* se realiza una invitación a ser parte de esta CCI. Si bien, se hace saber que la participación es voluntaria se indica que para certificar procesos justos se requiere de la representación tanto del personal docente como administrativo del CHC-COD.

A esta comisión le compete promover la sana convivencia, prevenir y resolver conflictos, brindar atención y seguimiento a denuncias o reportes, siguiendo los lineamientos del Reglamento para procesos de conciliación (figura J3), así como promover la capacitación al resto del personal en temas que favorezcan una cultura de paz desde los Derechos Humanos.

**Figura J3**

*Reglamento para proceso de conciliación.*

**Colegio Humanístico Costarricense  
Campus Omar Dengo**

**REGLAMENTO PARA PROCESOS DE CONCILIACIÓN**

**Con fundamento en lo establecido en la Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social, N° 7727 del 9 de diciembre de 1997.**

**Considerando**

- I. **Que el Ministerio de Educación Pública fomenta la educación en Derechos Humanos para promover una Cultura de Paz en los centros educativos a nivel nacional.**
- II. **Que una de las necesidades presentadas por el personal docente y administrativo del CHC-COD radica en fortalecer el clima organizacional**

**Se establece**

**Artículo 1. Objetivo**

El presente reglamento tiene como objetivo establecer los procedimientos de conciliación entre personas funcionarias del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo, a partir de lo promulgado en la Ley N° 7727.

**Artículo 2. Conceptualizaciones generales**

- Las partes: son las personas involucradas en el conflicto
- Proceso: son las etapas para lograr una posible solución del conflicto, tomando en consideración métodos RAC
- RAC: Resolución Alterna de Conflictos, por medio de mecanismos pacíficos. Ejemplo: negociación, conciliación, mediación y arbitraje.

**Artículo 3. Procedimiento**

1. *Realizar solicitud de conciliación:* las partes involucradas en el conflicto que deseen un proceso de conciliación deberán remitir su solicitud por escrito a la Comisión de Convivencia Institucional, ese documento debe proveer toda la información necesaria referente al conflicto presentado.
2. *Valoración de la solicitud:* la Comisión de Convivencia Institucional tiene un plazo de ocho días hábiles a partir de recibida la solicitud de conciliación para estudiar el caso y determinar si existen los elementos suficientes para iniciar el proceso de conciliación. De ser afirmativo, la Comisión cita a por escrito y a través de la plataforma institucional a las partes involucradas.
3. *Indagación:* una persona representante de la Comisión funciona como persona conciliadora del proceso, en este espacio se le hace saber a las partes involucradas sus derechos y responsabilidades durante la conciliación, se hace saber que este proceso se realiza por solicitud de las partes y de manera voluntaria, asimismo se destaca la confidencialidad, donde todas las personas presentes firmarán un acta donde se comprometen a no divulgar la información, a menos que sea estrictamente necesario y haya autorización de alguna de las partes.
4. *Conciliación:* una vez, las partes hayan conocido sus derechos y aceptado sus responsabilidades se inicia el proceso de conciliación, su duración dependerá de la complejidad del conflicto, así como los intereses y la disposición de las partes involucradas.
5. *Acuerdo conciliador:* es redactado por la persona mediadora en cuanto las partes logren un acuerdo. Para su aprobación la persona mediadora convoca de manera presencial a las partes y procede a hacer lectura de los acuerdos establecidos, una vez aprobado y firmado por las partes se les hace entrega de una copia a través de la plataforma institucional.

**Artículo 4. Vigencia**

**El presente Reglamento empieza a regir a partir su aprobación en la Comisión de Convivencia Institucional y del Consejo Académico.**

*Nota:* Elaboración propia.

## Estrategias de información y capacitación

Este plan se desarrolla a lo largo doce meses y está conformado por cuatro momentos, el primero corresponde a la presentación del plan y la creación de la Comisión de Convivencia Institucional (CCI), el segundo momento hace referencia a la primera unidad didáctica que lleva por nombre cultura de paz, contempla la comprensión del origen del conflicto y la construcción de una cultura de paz. El tercer momento corresponde a la segunda unidad denominada elementos para una cultura de paz y aborda la comunicación asertiva y la gestión emocional. Por último, el cierre es un espacio que se coordina para conocer el proceso alcanzado por las personas participantes a partir de los insumos brindados a lo largo del año y evaluar el proceso formativo.

Además de los talleres dirigidos a las personas funcionarias, como parte de este plan de convivencia se hace fundamental la implementación de otras estrategias tanto de información como de capacitación para toda la comunidad del CHC-COD, promocionando y difundiendo los Derechos Humanos, así como previniendo situaciones de riesgo que los vulnerabilizan. De igual manera, para detectar y prevenir situaciones de maltrato físico, psicológico y sexual, promoviendo el autocuidado.

En la figura J3 se muestran las estrategias utilizadas en este plan para informar y capacitar a quienes conforman el CHC-COD.

### Figura J3

*Estrategias de información y capacitación.*



*Nota:* Elaboración propia

Estas estrategias se difundirán a lo largo del año y de forma paralela con la aplicación de talleres. Tanto las campañas de sensibilización como los materiales didácticos se difundirán por medio de la plataforma y redes sociales institucionales, así como de

manera física en las aulas, oficinas y espacios de uso común, de esta manera garantizar la visualización de todas las personas. Los recursos para implementar corresponden a mensajes claros, concretos y llamativos que serán difundidos a través de afiches, folletos, videos sobre las temáticas mencionadas anteriormente.

Las alianzas estratégicas serán coordinadas con instituciones gubernamentales y líderes comunales para participar de eventos, conferencias, talleres, entre otros, que aborden los Derechos Humanos y los diferentes tipos de violencia con el objetivo de fomentar la participación de la comunidad del CHC-COD y promover el intercambio de ideas.

Por último, las historias de vida corresponden a testimonios de personas que sus Derechos Humanos han sido vulnerados o han sido víctimas de algún tipo de violencia o bien que promuevan el respeto y la prevención de esta.

### **Tipo de formación**

A partir de las características de contratación del personal del centro educativo se considera que la aplicación del Plan de convivencia puede implementarse tanto en modalidad presencial como virtual, esto dependerá de la calendarización y la dinámica institucional al momento de desarrollar las sesiones de trabajo.

En caso de desarrollarse de forma presencial el centro educativo cuenta con los recursos necesarios para su implementación, tal y como lo es el espacio físico, recursos tecnológicos, materiales de oficina, entre otros.

La modalidad virtual, es otra metodología de trabajo que permite a la población participar de las unidades didácticas según su disponibilidad, sin embargo, uno de los riesgos que puede presentarse corresponde a presentar problemas de conectividad o con algún recurso tecnológico.

### **Cronograma**

En la tabla J2 se muestra el cronograma con las actividades a desarrollar durante un año con el equipo docente y administrativo del CHC-COD con el fin de alcanzar los propósitos establecidos. Mientras que en la tabla J3 se encuentra el cronograma de las demás estrategias de información y comunicación que se compartirán de manera paralela a toda la comunidad del centro educativo.

Tabla J2

*Actividades con personal docente y administrativo*

<b>Mes</b>	<b>Actividad</b>	<b>Contenido</b>
Enero-febrero	<b>Presentación</b>	En este espacio se han de establecer las normas de convivencia que se deben seguir como parte de las relaciones interpersonales que se desarrollen dentro del CHC-COD. Estas normas corresponden al respeto, la empatía y el buen trato entre las personas participantes. Asimismo, es el momento para comentar sobre la Comisión de Convivencia institucional, se hace la invitación a ser parte de esta con el fin de lograr una cultura de paz dentro del CHC-COD.
Marzo	<b>Creación de la Comisión de Convivencia Institucional (CCI)</b>	A lo largo de cuatro semanas se coordinan espacios para que el equipo docente y administrativo pueda analizar y determinar las personas que quisieran les representen y conformen la CCI.
Abril-mayo	<b>Comprendiendo el origen</b>	Este primer taller aborda los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un conflicto?</li> <li>• Conociendo las 12 habilidades para transformar conflictos según la UNESCO y UNICEF (2008).</li> </ul> Abordaje del Modelo de la flor de la cultura de paz (Cawagas y Swee-Hin Toh, 2002).
Junio-julio	<b>¡Construyendo un espacio seguro para todxs!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores personales y organizacionales</li> <li>• ¿Qué se va a entender en el CHC-COD como cultura de paz?</li> <li>• ¿Cómo se desarrolla una cultura de paz?</li> </ul>
Agosto-setiembre	<b>Una nueva manera de relacionarnos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la comunicación?</li> <li>• ¿Cuáles son los errores en la comunicación?</li> <li>• Significado de la comunicación asertiva y su importancia dentro de la cultura de paz</li> <li>• Características de una persona asertiva</li> <li>• Identificación de los estilos de comunicación</li> <li>• Técnicas de comunicación asertiva</li> </ul>
Octubre	<b>Comprendiendo para identificar y transformar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de emociones y sentimientos</li> <li>• Estados de ánimo y su relación con la toma de decisiones</li> <li>• Empatía</li> <li>• Habilidades para la gestión emocional</li> </ul>
Noviembre	<b>Día de la confraternidad humanista</b>	Esta actividad se desarrolla en un espacio físico diferente al centro educativo, con actividades recreativas y de esparcimiento que les permita al personal docente y administrativo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del año.
Diciembre	<b>Clausura</b>	Se aplica un instrumento para que las personas participantes valoren el proceso alcanzado a partir de los insumos brindados.

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla J3

**Otras estrategias de comunicación y comunicación**

Mes	Actividad	Estrategia de información y comunicación
Enero	Cultura de paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: la cultura de paz y transformación de conflictos <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1wGvkCdfkrg">https://www.youtube.com/watch?v=1wGvkCdfkrg</a></li> <li>• Infografía: valores para una cultura de paz</li> </ul>
Febrero	Aprendiendo a convivir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: el valor de aprender a convivir <a href="https://www.youtube.com/watch?v=zWts3pT52g0">https://www.youtube.com/watch?v=zWts3pT52g0</a></li> <li>• Video: seis claves para aprender a convivir Nélica Zaitegi, maestra y pedagoga <a href="https://www.youtube.com/watch?v=MCGNdodJ7ws">https://www.youtube.com/watch?v=MCGNdodJ7ws</a></li> </ul>
Marzo	Comprendiendo mis emociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: inteligencia emocional <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Vf7N6ADsmKg">https://www.youtube.com/watch?v=Vf7N6ADsmKg</a></li> <li>• Afiche de las emociones</li> </ul>
Abril	Entendiendo la violencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: ¿cuáles son los tipos de violencia que existen? <a href="https://www.youtube.com/watch?v=VglZy-HhAMg">https://www.youtube.com/watch?v=VglZy-HhAMg</a></li> <li>• Video: prevención de la violencia <a href="https://www.youtube.com/watch?v=kgqP07s8G6k">https://www.youtube.com/watch?v=kgqP07s8G6k</a></li> <li>• Infografía sobre líneas de apoyo ante situaciones violencia</li> </ul>
Mayo	Relaciones impropias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: denuncie las relaciones impropias <a href="https://www.youtube.com/watch?v=idnL93mIEi8">https://www.youtube.com/watch?v=idnL93mIEi8</a></li> <li>• Charla con Defensoría de los Habitantes</li> </ul>
Junio	Respetando la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: ¿qué es la diversidad? <a href="https://www.youtube.com/watch?v=SE8XnRntXII">https://www.youtube.com/watch?v=SE8XnRntXII</a></li> <li>• Historia de vida</li> </ul>
Julio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: historia de los Derechos Humanos <a href="https://www.youtube.com/watch?v=iSi_w2KsIK8">https://www.youtube.com/watch?v=iSi_w2KsIK8</a></li> </ul>
Agosto	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video ¿qué son los derechos humanos? <a href="https://www.youtube.com/watch?v=AjCnhc6KSy0">https://www.youtube.com/watch?v=AjCnhc6KSy0</a></li> </ul>
Setiembre	Día mundial de la Prevención del suicidio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: ciencia en todo: prevención del suicidio <a href="https://www.youtube.com/watch?v=C0eMzpnbDog">https://www.youtube.com/watch?v=C0eMzpnbDog</a></li> <li>• Charla con profesional en el área de Salud mental</li> </ul>
Octubre		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infografía: DDHH</li> </ul>
Noviembre	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video: importancia de los DDHH en nuestra vida y dentro de la sociedad <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Vb6IEr4Ujil">https://www.youtube.com/watch?v=Vb6IEr4Ujil</a></li> <li>• Historia de vida</li> </ul>
Diciembre	Poniendo en práctica lo aprendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivio de cierre de curso lectivo</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia.

## Referencias

- Convención Colectiva de Trabajo del MEP. (2021). *II Convención Colectiva de Trabajo del MEP. Art. 50. 2021 (Costa Rica)*.  
[https://www.mtss.go.cr/elministerio/consejotripartitosydialogosocial/convenciones%20colectivas/estado/convencion\\_colectiva\\_MEP.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/consejotripartitosydialogosocial/convenciones%20colectivas/estado/convencion_colectiva_MEP.pdf)
- Ley 7727 de 1997. *Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social. 9 de diciembre 1997*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=54128&nValor3=59213&strTipM=TC#u](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=54128&nValor3=59213&strTipM=TC#u)  
p
- López, S. (2011). *Construcción de una cultura de paz*. UPAZ-San José