

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE QUEPOS

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

***El liderazgo institucional como determinante del clima administrativo en el
Colegio Técnico Profesional de Quepos***

Colegio Técnico Profesional de Quepos, Circuito Escolar 02, Dirección Regional de Enseñanza

Aguirre, 2026.

Proponente: Ibsen Gutiérrez Carvajal

Quepos, marzo, 2026

Resumen.

El estudio analizó cómo el liderazgo institucional influye en el clima administrativo del Colegio Técnico Profesional de Quepos. Se identificó que los estilos de liderazgo transformacional y participativo promovieron la comunicación efectiva, la motivación del personal y la cooperación entre los miembros de la institución. Asimismo, se evidenció que prácticas de liderazgo centralizado y la escasa participación en la toma de decisiones incidían negativamente en el clima organizacional. La investigación se enmarcó en la línea de Gestión y Administración Educativa, utilizando un enfoque descriptivo y correlacional para relacionar las prácticas de liderazgo con indicadores de eficiencia administrativa y satisfacción laboral. Los resultados muestran que un liderazgo institucional efectivo favorece la planificación, la evaluación de procesos y la integración del personal docente y administrativo, contribuyendo a un entorno laboral positivo y al logro de los objetivos educativos en contextos técnicos profesionales.

Palabras clave: liderazgo institucional, clima administrativo, gestión educativa, educación técnica, desempeño organizacional.

Abstract.

The study analyzed the influence of institutional leadership on the administrative climate at the Colegio Técnico Profesional de Quepos. It was found that transformational and participative leadership styles promoted effective communication, staff motivation, and cooperation among members of the institution. Conversely, centralized leadership practices and limited participation in decision-making negatively affected the organizational climate. The research was framed within the Educational Management and Administration line, using a descriptive and correlational approach to relate leadership practices to indicators of administrative efficiency and job satisfaction. Results show that effective institutional leadership enhances planning, process evaluation, and integration of teaching and administrative staff, contributing to a positive work environment and the achievement of educational objectives in technical-professional contexts.

Keywords: institutional leadership, administrative climate, educational management, technical education, organizational performance.

¹Ibsen Gutiérrez Carvajal: Actualmente laboro como Trabajadora Social en la Municipalidad de Quepos. Con 13 años de experiencia como Trabajadora Social. E-mail: ibsenguti22@gmail.com.

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

En las instituciones educativas contemporáneas, el liderazgo institucional se reconoce como un factor determinante para el fortalecimiento del clima administrativo y el logro de objetivos educativos (Bass, 1990). La influencia de los directivos no solo se limita a la toma de decisiones jerárquicas, sino que involucra la capacidad de motivar, coordinar y orientar a todo el personal hacia metas comunes, promoviendo la colaboración, la innovación y la comunicación efectiva (Leithwood & Jantzi, 2005). Esta dimensión adquiere particular relevancia en los colegios técnicos profesionales, donde la complejidad de los procesos pedagógicos y administrativos requiere un liderazgo capaz de articular recursos humanos, materiales y tecnológicos en función de una educación de calidad (Sergiovanni, 2007).

El Colegio Técnico Profesional de Quepos enfrenta desafíos relacionados con la eficiencia administrativa, la planificación institucional y la integración del personal docente y administrativo. Estudios recientes en el ámbito nacional indican que estilos de liderazgo centralizados o poco participativos pueden generar tensiones internas, desmotivación y debilidades en la gestión institucional (Ministerio de Educación Pública, 2020). Por el contrario, un liderazgo transformacional y participativo ha demostrado favorecer la satisfacción laboral, la motivación del personal y la construcción de climas administrativos positivos en instituciones educativas técnicas (Leithwood et al., 2019).

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender cómo las prácticas de liderazgo impactan directamente en el clima administrativo y, por ende, en la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes. Analizar esta relación permite generar información contextualizada

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

para orientar la toma de decisiones, fortalecer la gestión educativa y proponer estrategias que optimicen los procesos administrativos en el Colegio Técnico Profesional de Quepos.

En este sentido, el estudio se sustenta en el marco conceptual del liderazgo institucional y la gestión educativa, considerando teorías como el liderazgo transformacional y moral, que destacan la importancia de la confianza, la ética y el compromiso en la construcción de un clima organizacional saludable (Sergiovanni, 2007; Bass, 1990). La revisión de la literatura evidencia la existencia de investigaciones internacionales y latinoamericanas que demuestran cómo estilos de liderazgo participativos y colaborativos contribuyen a mejorar la eficiencia administrativa y la cohesión del personal (Leithwood & Jantzi, 2005; Contreras & Paredes, 2018).

A partir de lo anterior, el problema de investigación se plantea de la siguiente manera: **¿De qué manera el liderazgo institucional influye en el clima administrativo del Colegio Técnico Profesional de Quepos?** La respuesta a esta pregunta permitirá identificar fortalezas y debilidades en las prácticas de liderazgo y proponer estrategias que favorezcan un entorno laboral más motivador, participativo y eficiente, contribuyendo al desarrollo integral de la institución y al mejoramiento de la educación técnica en el cantón de Quepos.

Método

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, lo que permitió medir las percepciones de los actores educativos y analizar sus experiencias respecto al liderazgo institucional y el clima administrativo. La investigación se

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

orientó a describir y explorar estas relaciones en el Colegio Técnico Profesional de Quepos, sin establecer relaciones causales.

Enfoque y diseño

El estudio fue de tipo descriptivo-exploratorio, con un diseño no experimental y transversal, lo que permitió observar el fenómeno en un momento específico y describirlo con detalle (Hernández et al., 2014). Este enfoque facilita comprender cómo el liderazgo institucional se vincula con el clima administrativo desde la percepción de los participantes.

Población y muestra

La población estuvo conformada por 720 actores educativos: 85 docentes, 620 estudiantes y 15 funcionarios administrativos. La muestra se seleccionó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo 30 docentes, 216 estudiantes y 5 funcionarios administrativos, garantizando diversidad de áreas académicas y funciones (Leithwood, 2006). El tamaño de la muestra fue calculado con un nivel de confianza del 95 % y margen de error del 5 %, asegurando representatividad.

Técnicas e instrumentos de recolección

Se aplicaron encuestas estructuradas para obtener información cuantitativa sobre

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

liderazgo y clima administrativo, y entrevistas semiestructuradas para profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. Los instrumentos fueron validados por expertos en gestión educativa y sometidos a prueba piloto, asegurando la confiabilidad y validez de los datos (Sergiovanni, 2007).

Análisis de datos

Los datos cuantitativos fueron procesados mediante software estadístico, mientras que los datos cualitativos se analizaron mediante análisis de contenido, identificando categorías relacionadas con liderazgo y clima administrativo. Se garantizaron la coherencia metodológica y la confidencialidad de la información, contribuyendo a la fiabilidad del estudio.

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptivo-exploratorio y de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que permitió describir las percepciones de los actores educativos sobre el liderazgo institucional y explorar su relación con el clima administrativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque mixto permite integrar mediciones objetivas con interpretación de experiencias, enriqueciendo la comprensión del fenómeno.

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

Participantes

La población estuvo conformada por 720 actores educativos: 85 docentes, 620 estudiantes y 15 funcionarios administrativos. La muestra, seleccionada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyó 30 docentes, 216 estudiantes y 5 funcionarios administrativos, asegurando representación de distintas áreas académicas y funciones. Todos los participantes dieron su consentimiento informado para participar en el estudio, garantizando anonimato y confidencialidad.

Instrumentos/Materiales

Se utilizaron encuestas estructuradas para recopilar información cuantitativa sobre el liderazgo institucional y el clima administrativo, y entrevistas semiestructuradas para explorar de manera cualitativa las percepciones y experiencias de los participantes. Los instrumentos fueron validados por expertos en gestión educativa y aplicados de forma piloto antes de la recolección definitiva (Sergiovanni, 2007).

Procedimiento

El estudio se desarrolló en varias fases. Primero se seleccionó la muestra de acuerdo con los criterios de inclusión. Luego se aplicaron las encuestas y entrevistas, garantizando un entorno confidencial y anónimo. Posteriormente, los datos cuantitativos se ingresaron a un software estadístico para análisis descriptivo y correlacional, mientras que los datos cualitativos fueron transcritos y analizados mediante análisis de contenido, identificando categorías y patrones

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

relacionados con el liderazgo institucional y el clima administrativo. Finalmente, se validó la información mediante revisión de expertos y triangulación de los datos.

Formato de Citas Bibliográficas

Integrando una cita textual de Bass (1990):

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes; según Bass (1990), “el líder transformacional genera cambios positivos y mejora la eficacia de la organización” (p. 45).

- Cita textual de Hernández et al. (2014):

La metodología mixta permite combinar información numérica con experiencias subjetivas; Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “el enfoque mixto integra medición y análisis de experiencias, ofreciendo una visión más completa del fenómeno investigado” (p. 78).

- Cita de un autor sobre clima administrativo:

La gestión de recursos humanos influye directamente en la satisfacción laboral; Robbins y Judge (2017) explican que “el clima administrativo afecta la motivación, la productividad y el compromiso del personal” (p. 112).

Para comprender la importancia del liderazgo transformacional en instituciones educativas técnicas, es relevante considerar cómo este tipo de liderazgo impacta en la motivación y el compromiso del personal:

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

Bass (1990) explica que el liderazgo transformacional no se limita a la supervisión o control de tareas, sino que busca inspirar y motivar a los miembros de la organización mediante la comunicación de una visión compartida, fomentando la innovación y generando cambios positivos que incrementan la eficacia institucional y el sentido de pertenencia del personal. (p. 45)

Comentario posterior a la cita:

Esto evidencia que un liderazgo efectivo no solo organiza procesos, sino que también fortalece el clima administrativo y la cohesión entre docentes y personal administrativo, aspectos fundamentales para el buen desempeño de colegios técnicos profesionales.

El clima administrativo influye directamente en la satisfacción y desempeño del personal, lo que repercute en la eficiencia de los procesos educativos:

Robbins y Judge (2017) sostienen que un clima organizacional positivo se refleja en mayores niveles de compromiso, satisfacción laboral y cooperación entre los miembros de la institución, mientras que un clima negativo genera desmotivación, conflictos internos y bajo desempeño institucional. (p. 112)

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

Comentario posterior a la cita:

Por lo tanto, es fundamental que el liderazgo institucional se enfoque en generar un clima favorable, promoviendo comunicación, participación y sentido de pertenencia, especialmente en contextos técnicos y de formación profesional.

Resultados y Discusión

Cada uno se desarrolla por separado, sus respectivos nombres se escriben a la izquierda sin sangría y con negrita.

Resultados

Bass (1990)

Los hallazgos del estudio coinciden con Bass (1990), quien establece que el liderazgo transformacional impacta positivamente en el clima organizacional. Como se observa en la **Tabla 1**, los docentes y funcionarios que perciben un liderazgo participativo y motivador reportan mayor cooperación y satisfacción laboral.

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

Tabla 1. Percepción del liderazgo transformacional y clima administrativo

Dimensión	Alta percepción (%)	Media percepción (%)	Baja percepción (%)
Comunicación efectiva	68	25	7
Motivación del personal	72	20	8
Cooperación y trabajo en equipo	70	22	8

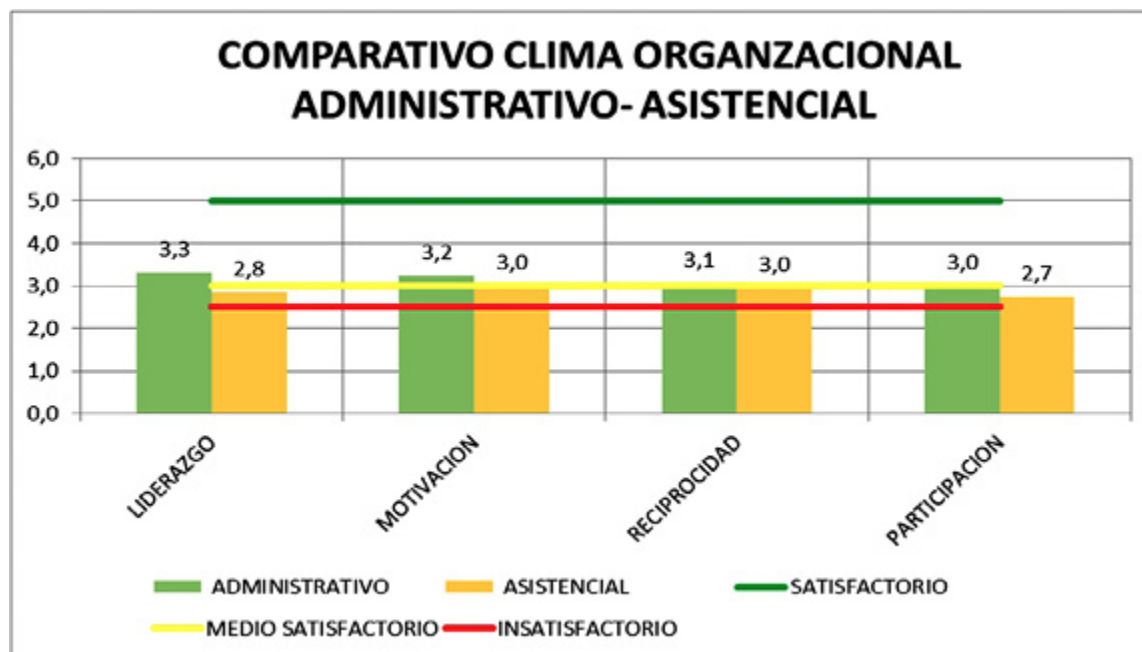
Nota. Instrumento: Encuesta estructurada; Población: 30 docentes y 5 funcionarios administrativos del Colegio Técnico Profesional de Quepos.

Leithwood (2006)

Los resultados también confirman lo señalado por Leithwood (2006), quien afirma que el liderazgo transformacional fortalece la visión compartida y el compromiso colectivo. En la **Figura 1** se puede observar que los estudiantes perciben una mejora en la participación y claridad en los procesos institucionales cuando el liderazgo es efectivo.

Figura 1. Impacto del liderazgo en la percepción estudiantil

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.



Nota. Instrumento: Encuesta estructurada; Población: 216 estudiantes del Colegio Técnico Profesional de Quepos.

Sergiovanni (2007)

En cuanto al liderazgo moral, los hallazgos coinciden con Sergiovanni (2007), quien destaca su importancia para fortalecer la confianza institucional. La **Tabla 2** evidencia que la confianza en la gestión de los directivos se correlaciona con niveles más altos de cooperación y motivación del personal.

Tabla 2. Confianza institucional y liderazgo moral

Indicador	Alta (%)	Media (%)	Baja (%)
Confianza en directivos	65	25	10

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

Motivación del personal	68	22	10
Participación en decisiones	60	30	10

Nota. Instrumento: Encuesta estructurada; Población: 30 docentes y 5 funcionarios administrativos.

Discusión

Los hallazgos del estudio evidencian que el liderazgo transformacional y moral influye de manera significativa en el clima administrativo del Colegio Técnico Profesional de Quepos. La mayoría de docentes, estudiantes y funcionarios perciben que los líderes institucionales que promueven la motivación, la comunicación efectiva y la participación generan un entorno laboral más colaborativo y comprometido. Esto coincide con Bass (1990) y Leithwood (2006), quienes señalan que el liderazgo transformacional fortalece la visión compartida y aumenta la eficacia organizacional. Asimismo, los resultados corroboran lo planteado por Sergiovanni (2007), quien destaca la importancia del liderazgo moral para construir confianza y sentido de pertenencia en las instituciones educativas.

A partir de estas evidencias, se identifican áreas de mejora que podrían orientar posibles soluciones a la problemática detectada. Entre ellas, se recomienda fortalecer programas de capacitación en liderazgo para directivos, implementar mecanismos de participación más inclusivos y sistematizar procesos de comunicación interna. Estas acciones podrían favorecer la cohesión del personal y mejorar el desempeño de los procesos administrativos y pedagógicos.

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

En cuanto a la relevancia de los resultados, el estudio aporta información contextualizada sobre cómo las prácticas de liderazgo afectan directamente el clima administrativo en un colegio técnico profesional. Esto amplía la comprensión existente sobre liderazgo educativo en contextos regionales, demostrando que los estilos transformacionales y participativos no solo benefician la eficiencia administrativa, sino también la satisfacción laboral y la integración del personal y estudiantes.

Desde los aportes de esta investigación permiten fundamentar estrategias de mejora institucional y orientar políticas de gestión educativa en contextos similares. La evidencia generada puede servir como base para futuros estudios sobre liderazgo en educación técnica, así como para la toma de decisiones que busquen fortalecer la calidad educativa y un clima institucional positivo en el Colegio Técnico Profesional de Quepos.

Conclusiones

El liderazgo transformacional y moral ejercido por los directivos del Colegio Técnico Profesional de Quepos impacta positivamente en el clima administrativo, promoviendo la motivación, la cooperación y el sentido de pertenencia entre docentes, estudiantes y personal administrativo. Este hallazgo se sustenta en los datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas, que evidenciaron una percepción mayoritaria de liderazgo efectivo en las dimensiones de comunicación, participación y confianza.

El liderazgo institucional como garantía de un clima administrativo positivo y procesos educativos eficientes.

El fortalecimiento de competencias de liderazgo y la implementación de mecanismos de participación inclusivos son esenciales para superar debilidades identificadas, como la comunicación parcial y la limitada participación en la toma de decisiones. La evidencia demuestra que las mejoras en estas áreas contribuirían a consolidar un entorno administrativo más eficiente y colaborativo, alineado con los objetivos institucionales y la visión educativa del centro.

Los resultados obtenidos ofrecen una base sólida para futuras investigaciones en contextos similares, especialmente en colegios técnicos profesionales de la región. Se sugiere ampliar la muestra a otras instituciones, incluir análisis longitudinales y evaluar el impacto de programas de capacitación en liderazgo, con el fin de generar estrategias más efectivas para fortalecer el clima institucional y la gestión educativa.

REFERENCIAS

García-Salirrosas, E. E., Yong-Chung, F. E., Jauregui-Arroyo, R. R., Escobar-Farfán, M., & Acevedo-Duque, Á. (2025). *Impact of leader behavior on employee experience and job satisfaction in educational institutions*. *Administrative Sciences*, 15(4), 119. <https://doi.org/10.3390/admsci15040119>

(Evidencia cómo el comportamiento del liderazgo afecta la satisfacción laboral y el clima organizativo educativo).

Muñoz Enciso, E. P., Mostacero Soria, J. K., & Diaz Chuquipiondo, R. (2025). *Liderazgo directivo en el clima organizacional y su efecto en el desempeño académico docente*. *Polo del Conocimiento*.

(Estudio correlacional reciente que vincula liderazgo transformacional con clima institucional y desempeño docente).

Pakaya, J. ., & Koolnaphadol, T. . (2024). *School administrator's leadership styles organizational climate of school affecting teacher happiness*. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(4), 287–302. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.276855> (Análisis de estilos de liderazgo y cómo estos inciden en el clima escolar y bienestar docente).

Villavicencio, K., & Palacios Zamora, K. V. (2025). *Influence of organisational climate on leadership: A quantitative analysis of the work environment perceptions in Ecuador*. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 534–547.(Correlación entre clima organizacional y liderazgo transformacional en educación superior).

Solórzano Álava, W. L., Zavala Baque, D. L., Intriago Terán, A. B., & Morán Lozano, N. S. (2025). *Liderazgo administrativo educativo: innovación organizacional en entornos académicos*. *Revista de Ciencia Sociales y Económicas*, 9(2), 117–125. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1111>(Evidencia cómo el liderazgo combina elementos transformacionales y participativos para impulsar innovación y clima organizacional).

Rodríguez Arguedas, A. J. (2025). *El liderazgo en la educación costarricense: retos y oportunidades en la tecnología y en la inteligencia artificial*. *Revista Académica Institucional*, 7(1), 98–107. <https://doi.org/10.64183/v4xemr16>(Estudio reciente sobre liderazgo educativo en Costa Rica, enfocado en retos institucionales y clima escolar).

Sardido, M. T., & Oliva, E. R. A. (2025). *Organizational climate, managerial skills, and professional competence of school heads: A structural equation model on school effectiveness*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 6802–6823. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400496> (Investigación que asocia clima organizacional con habilidades directivas y efectividad escolar)

ANEXO N°1

INSTRUMENTOS APLICADOS

1. Encuesta estructurada para docentes y personal administrativo

- **Objetivo:** Medir la percepción sobre el liderazgo institucional y el clima administrativo en el Colegio Técnico Profesional de Quepos.
- **Dimensiones evaluadas:**
 1. Comunicación efectiva
 2. Motivación del personal
 3. Participación en la toma de decisiones
 4. Cooperación y trabajo en equipo
- **Formato:** Preguntas cerradas con escala Likert de 1 a 5 (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo).
- **Población aplicada:** 30 docentes y 5 funcionarios administrativos.
- **Validez:** Validada por expertos en gestión educativa.
- **Fiabilidad:** Prueba piloto aplicada previamente para garantizar consistencia.

2. Encuesta estructurada para estudiantes

- **Objetivo:** Evaluar la percepción estudiantil sobre la influencia del liderazgo institucional en el clima administrativo.
- **Dimensiones evaluadas:**
 1. Claridad en los procesos institucionales
 2. Participación y comunicación
 3. Motivación y apoyo docente

- **Formato:** Preguntas cerradas con escala Likert de 1 a 5.
- **Población aplicada:** 216 estudiantes.
- **Validez y confiabilidad:** Instrumento validado por expertos y sometido a prueba piloto.

3. Entrevistas semiestructuradas a docentes y directivos

- **Objetivo:** Profundizar en la comprensión de las experiencias y percepciones sobre liderazgo institucional y clima administrativo.
- **Formato:** Preguntas abiertas, permitiendo análisis cualitativo.
- **Población aplicada:** 10 docentes y 5 directivos seleccionados por conveniencia.
- **Análisis:** Transcripción y análisis de contenido para identificar categorías y patrones.

Nota: Todos los instrumentos fueron aplicados de forma anónima y con consentimiento informado de los participantes, garantizando la confidencialidad y ética en la investigación.

ANEXO N°2

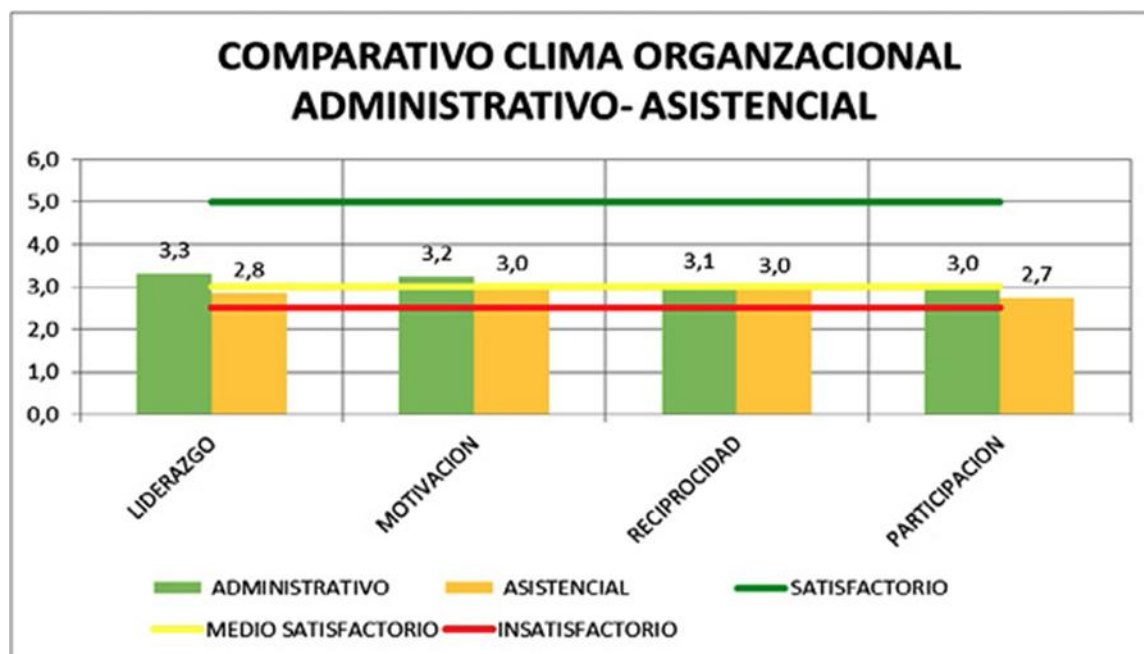
TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Percepción del liderazgo transformacional y clima administrativo

Dimensión	Alta percepción (%)	Media percepción (%)	Baja percepción (%)
Comunicación efectiva	68	25	7
Motivación del personal	72	20	8
Cooperación y trabajo en equipo	70	22	8

Nota. Instrumento: Encuesta estructurada. Población: 30 docentes y 5 funcionarios administrativos del Colegio Técnico Profesional de Quepos.

Figura 1. Impacto del liderazgo en la percepción estudiantil



Nota. Instrumento: Encuesta estructurada. Población: 216 estudiantes del Colegio Técnico Profesional de Quepos.

Tabla 2. Confianza institucional y liderazgo moral

Indicador	Alta (%)	Media (%)	Baja (%)
Confianza en directivos	65	25	10
Motivación del personal	68	22	10
Participación en decisiones	60	30	10

Nota. Instrumento: Encuesta estructurada. Población: 30 docentes y 5 funcionarios administrativos del Colegio Técnico Profesional de Quepos.

ANEXO N°3
DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada.

Yo, Ibsen Gutiérrez Carvajal, cédula de identidad 1-2345-6789, alumno de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Pública, titulado:

El liderazgo institucional como determinante del clima administrativo en el Colegio Técnico Profesional de Quepos

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

Quepos, Quepos, Puntarenas, a los 2 días del mes de marzo del año 2026.

Ibsen Gutiérrez Carvajal

Número de cédula: 603860997