

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE DE HEREDIA

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

**Liderazgo restaurativo: clave en la gestión administrativa para la
promoción del talento humano**

Colegio Técnico Profesional de Carrizal, Circuito Escolar 01, Dirección Regional de
Educación de Alajuela

III Cuatrimestre, 2021

Julio César Rodríguez Saborío

Alajuela, noviembre, 2021

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE DE HEREDIA

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

**Liderazgo restaurativo: clave en la gestión administrativa para la
promoción del talento humano**

Colegio Técnico Profesional de Carrizal, Circuito Escolar 01, Dirección Regional de
Educación de Alajuela

III Cuatrimestre, 2021

Julio César Rodríguez Saborío

Alajuela, noviembre, 2021

Resumen

A través del presente artículo se expone un análisis del impacto del liderazgo restaurativo como elemento clave de la gestión administrativa para la promoción del talento humano en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal. El propósito investigativo, además, consiste en definir las características y competencias necesarias de un administrador educativo para ser considerado líder restaurativo, asimismo determinar las acciones clave de un administrador líder que promueven, desde su gestión, el talento humano de las personas a su cargo.

Así, desde un enfoque metodológico cualitativo de carácter descriptivo, a través de aplicación de una encuesta a treinta y tres personas: coordinadores, docentes y estudiantes, se logra validar la importancia del liderazgo restaurativo y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de acciones claras ejecutadas por iniciativa de la administración que promueven espacios de formación sanos y agradables no solo para las personas estudiantes sino también docentes.

Palabras clave: Educación, Liderazgo, Talento, Administración, Persona.

Abstract

This article presents an analysis of the impact of restorative leadership as a key element of administrative management for the promotion of human talent at the Colegio Técnico Profesional de Carrizal. The research purpose also consists of defining the characteristics and competencies necessary for an educational administrator to be considered a restorative leader, as well as determining the key actions of a leading administrator that promote, from his/her management, the human talent of the people in their charge.

Thus, from a descriptive qualitative methodological approach, through the application of a survey to thirty-three people: coordinators, teachers and students, it is possible to validate the importance of restorative leadership and its impact on the teaching-learning process from clear actions executed by the administration's initiative that promote healthy and pleasant training spaces not only for students but also for teachers.

Key words: Education, Leadership, Talent, Administration, Person.

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El liderazgo es un tema abordado ampliamente a lo largo de la historia. Los autores ofrecen un sinfín de definiciones para el término, así como gran cantidad de tipologías. Hay propuestas que establecen la existencia de liderazgos tanto positivos como negativos. El líder negligente, por ejemplo, es aquel que no se compromete con su equipo ni con su trabajo. El punitivo, por su parte, solo se dedica a dar órdenes a sus colaboradores sin aportarles motivación o acompañamiento. Por otro lado, el permisivo, suele ser amado por aquellos que tiene a su cargo, ya que es incapaz de decir no: todo lo deja pasar. Por último, el líder restaurativo es aquel que trabaja con los suyos en aras de alcanzar objetivos comunes de manera eficiente.

Ahora bien, la gestión administrativa, como actividad orientada a dirigir una organización, es una tarea que requiere de aptitudes concretas para desempeñarse con éxito. Así, se constituye su relación con el liderazgo, específicamente con aquel de carácter restaurativo. La persona al frente de una institución educativa debe ser consciente de la responsabilidad a su cargo. No solo debe ser líder, sino ejercer su guía de manera que aquellos que están bajo su dirección se dispongan a caminar hacia los mismos objetivos, es decir, su misión consiste en crear una articulación madura de los protagonistas de su organización en aras del éxito en todas las metas.

Lo anterior, evoca la promoción del talento humano, es decir, impulsar lo positivo de los miembros del equipo. Se trata de reconocer las capacidades particulares de cada cual y brindarles la oportunidad de fortalecerlas mientras las ponen al servicio de los demás. Sin embargo, no se limita a eso, detrás existen los apoyos y refuerzos necesarios que envían un

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

mensaje positivo y demuestran la confianza que en el colaborador se ha puesto, de manera que aumenta su satisfacción, compromiso con la organización y sus objetivos, así como su sentido de pertenencia.

De esta manera, surgen algunas preguntas al respecto:

¿Qué significa ser líder en la actualidad? ¿Cuáles son los rasgos característicos de un líder? ¿Qué es el liderazgo restaurativo y por qué es tan importante? ¿El líder nace o se hace? ¿Importa la promoción del talento humano en la educación? ¿Qué tiene que ver la gestión administrativa con todo esto?

A la luz de tales cuestionamientos brota el problema de la presente investigación: ¿cómo impacta el liderazgo restaurativo en la gestión administrativa para una adecuada promoción del talento humano?

Los colaboradores del Ministerio de Educación Pública, la comunidad estudiantil y los encargados legales no siempre expresan su contento con la administración de los centros educativos. Ciertamente, es imposible que se juzgue con unanimidad positiva la gestión de una institución, siempre habrá opiniones a favor y en contra, sin embargo, al escuchar experiencias de docentes y estudiantes se constata cómo influye en el caminar de una organización la capacidad de liderar que posea quien se encuentra a la cabeza.

De frente a esta investigación, se considera como una posible limitante el hecho de la no presencialidad, ya que, no facilita la promoción de la diversidad de talentos. Ahora

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

bien, esto no condiciona el hecho de que una adecuada gestión restaurativa es capaz de convertir los obstáculos en oportunidades.

De esta manera, el propósito investigativo se rige por un objetivo general y dos objetivos específicos, que orientan el proceso indagatorio y la posterior construcción de una síntesis.

a. Objetivo general

Analizar el impacto del liderazgo restaurativo en el ejercicio de la gestión administrativa para la promoción del talento humano.

b. Objetivos específicos

1. Definir, para un administrador educativo, las características y competencias necesarias para que se le considere líder restaurativo.
2. Determinar las acciones clave de un administrador líder que promueven, desde su gestión, el talento humano de las personas a su cargo.

Antecedentes

Descripción de la institución educativa.

La investigación se desarrolla en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal, una institución pública creada según resolución DEPP 573-0029-2000 en la administración Rodríguez Echeverría. Cuando se notifica la creación del colegio, que en principio se llamó Liceo de Carrizal, se inició un arduo trabajo comunal para dotarlo de mobiliario, equipo,

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

estudiantes, etc.; y arrancar labores en el Salón Comunal, aulas de catecismo y el gimnasio de la escuela, situación que se dio por espacio de tres años.

El Liceo empieza a trabajar en febrero del 2000 con Tercer Ciclo a cargo de la Máster Victoria Rodríguez Rivera como directora, con un personal docente constituido por dieciséis profesores y cuatro administrativos. Tuvo una matrícula inicial de ciento ochenta y un alumnos: cinco grupos en sétimo año, dos en octavo y uno en noveno.

Con el transcurrir de los años y la llegada de nuevos directores, la institución deja de ser Liceo para convertirse en Colegio con Orientación Tecnológica y en el 2007 se constituye en lo que es hoy: Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

Descripción de la zona geográfica

Carrizal fue fundado como una colonia en el siglo XIX, cuando empezaron a llegar pobladores a la zona, luego, se inició la creación de caseríos en sus cercanías: Pavas y Cinco Esquinas, que se convirtieron posteriormente en los pueblos bajo la tutela del distrito, erigido así al crearse el cantón central de la provincia de Alajuela.

El nombre de la comunidad fue tomado de un tipo de caña delgada llamada carrizo, abundante en la zona, de ahí que cuando la gente deseaba referirse al lugar lo hacían mencionando dicha característica, “donde hay mucho carrizo”, o sea: Carrizal.

El distrito de Carrizal de Alajuela se ubica bajo las siguientes coordenadas:

- Latitud: 10.3833333

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Longitud: -84.2166667

Su extensión es de 16,12 Km² y la población aproximada es de 8.046 habitantes.

Revisión bibliográfica

Liderazgo responsable

De acuerdo con Horacio Martínez, “la influencia del líder viene dada por su carácter visionario: los líderes son personas con un realismo visionario que les permite visualizar el futuro creando una imagen ideal de lo que la sociedad puede llegar a ser” (2010). Así, la capacidad de influir de una persona reside en su potencial inspirador de grupo, idóneo para promover la colaboración entre los miembros del equipo.

Asimismo,

El líder influye por ser un emprendedor para transformar su sueño en una realidad. Los líderes desafían el *status quo*, buscan formas innovadoras de mejorar la organización, experimentan y asumen riesgos. Como asumir riesgos implica cometer errores y sufrir fracasos, los líderes aceptan las inevitables desilusiones como oportunidad de aprendizaje. (Martínez, 2010)

Por ello, hablar de liderazgo en un contexto educativo señala lo exigente de la tarea, ya que se trata de promover “una participación que no sea meramente reactiva ni tampoco consultiva, sino aquella otra que se concreta en formulaciones más amplias y comprometidas... un liderazgo empoderador” (Argos & Ezquerro, 2014), es decir, capaz de generar transformaciones y restaurar contextos de educación. Así, ser líder es cuestión de

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

actitud. “La actitud está presente en cualquier acto cotidiano, no se enseña, sino que se modela a través de la vida y nos lleva a obtener la posición que ocupamos” (Ruiz, 2017). El líder entonces, nace, pero también se hace.

Gestión administrativa

La educación actual constituye un reto de perfeccionamiento permanente, capaz de corresponder a los constantes avances de la ciencia, la tecnología y la sociedad, de manera que se forme integralmente al estudiantado, por ello, según Pérez & Baute,

“se requiere una gestión educativa orientada al fortalecimiento de las instituciones educativas, con el propósito de garantizar la calidad de los procesos pedagógicos a partir de una óptima actividad de dirección, vista en dos direcciones, la actividad pedagógica profesional de dirección que ejecutan los directivos y la actividad profesional que ejecutan los docentes” (2018, pág. 15).

De ahí que “el bien más valioso de las organizaciones son sus personas; en especial su inteligencia, su capacidad para contribuir a los fines del centro” (Cerro, 2014, pág. 23).

Talento Humano

La administración del talento humano hace referencia a las relaciones que surgen entre las personas que participan en una organización y los roles que asumen, así pues, depende de su conducta el que una organización alcance sus objetivos. De este modo, “un colegio con profesores y personal administrativo involucrados y comprometidos en

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

alcanzar los objetivos del proyecto educativo casi tiene asegurado el éxito” (Cerro, 2014, pág. 23).

Por ello, “las personas son fundamentales, mientras que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto, la administración de recursos humanos tiene como finalidad conciliar los objetivos personales con los de la organización” (Bouzas & Reyes, 2019, pág. 3). Entonces, “la motivación viene como consecuencia, pues cada colaborador se siente involucrado y responsable, se esfuerza más y colabora más con la empresa” (Chiavenato, 2009, pág. 337), en este caso, con la institución educativa.

Explicación Metodológica

La metodología trata la descripción y explicación de los mecanismos a los que se recurre para desarrollar una investigación. A continuación, se exponen el enfoque, participantes, instrumentos y procedimientos con los que se desarrolla el presente proyecto:

Enfoque y tipo de investigación

El enfoque que justifica esta investigación es de carácter cualitativo, ya que se pretende analizar el impacto del liderazgo restaurativo en la gestión administrativa y cuál es el perfil que define al administrador educativo. Así mismo se busca identificar las acciones que este implementa en la institución para la promoción del talento humano. De manera que se conozca, con base en los detalles proporcionados por los sujetos participantes de este proyecto, si lo que se plantea en la pregunta generadora aplica.

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

La intención es construir, a partir de la experiencia de docentes y estudiantes con la administración, un perfil de “administrador líder restaurativo” y reconocer todas las acciones que desde esa óptica lleva, o no, a cabo para promover en la institución, en la que se encuentra al frente, un ambiente que propicie el talento humano.

De acuerdo con Blaxter et al. (2000), la investigación cualitativa toma como misión,

Recolectar y analizar la información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica. Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos o ejemplos que se consideran interesantes o esclarecedores, y su meta es lograr profundidad y no amplitud.

Además, según Víctor Niño, este enfoque se suele aplicar con investigaciones de tipo descriptivo ya que su fin no es otro más que “describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad” (Niño, 2011, pág. 34).

Participantes

Según el autor, Víctor Niño, los sujetos de investigación son “aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación” (2011, pág. 55). Cada uno de ellos deben ser correctamente identificado en un contexto, de modo que se pueda afirmar la validez de los resultados de la investigación.

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los sujetos del presente artículo pertenecen al Colegio Técnico Profesional de Carrizal, Circuito Escolar 01 de la Dirección Regional de Educación de Alajuela, específicamente se requirió a los coordinadores: técnico y con la empresa de la institución, asimismo a un grupo de diez docentes y veintiún estudiantes de Tercer Ciclo y Educación Diversificada.

Las personas coordinadoras y docentes poseen el grado académico de maestría y sus edades rondan entre los 33 y 48 años. Todos cuentan con más de diez años de experiencia en el ámbito educativo y más de siete de laborar para el MEP en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal. Desde una perspectiva de género, cinco son mujeres y cinco son hombres.

Por su parte, las personas estudiantes, poseen un rango de edades entre los 13 y los 18 años. Todos son vecinos de la zona de Carrizal de Alajuela y alrededores. Representan a cada uno de los niveles de formación de la institución tanto en Tercer Ciclo como en Educación Diversificada.

De esta manera, se constatan los rasgos heterogéneos de los sujetos de investigación y se da garantía de que la información que ofrecen corresponde a sus experiencias en la institución donde se desarrolla el proyecto. El total de personas participantes es de treinta y tres. El tamaño de la muestra es de veinticinco, con un 95% como nivel de confianza y un 10% como margen de error.

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrumentos y materiales

El desarrollo de la presente investigación se gestiona a través de la técnica de recolección de datos conocida como encuesta, misma que, según, Víctor Niño es

La técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. En nuestros días, se ha convertido en el procedimiento más utilizado en las investigaciones de corte social y educativo (2011, pág. 63).

El tipo de instrumento aplicado es la encuesta, es decir, aquella donde los participantes tienen la posibilidad de referirse ampliamente a lo que se les pregunta, no están condicionados por enunciados o escalas de calificación: son libres de opinar.

Procedimiento

El proceso de tratamiento de la información suministrada por los sujetos de investigación en el presente proyecto consiste en tomar todos los datos aportados para identificar rasgos en común, así como discrepantes. De esta manera, se da paso a la etapa de análisis, que según, Víctor Niño, trata de

Descomponer y examinar las partes de un todo, a fin de reconocer su naturaleza, relaciones y características, operación que concluye con el regreso al todo,

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

es decir, con la síntesis, lo cual permite la obtención del conocimiento. Entonces, el análisis lleva a la síntesis y la síntesis al análisis, en un proceso de ir y venir (Niño, 2011, pág. 103).

De esta manera, tabulada la información y organizada en gráficos se establece un análisis y comparación de respuestas entre docentes, coordinadores y estudiantes para detallar la visión que cada uno de ellos tiene al respecto de lo que se pretende esclarecer según los objetivos de la investigación, de modo que se genera una síntesis que favorece la construcción de conclusiones y recomendaciones.

Análisis de resultados

A partir de la encuesta aplicada a los coordinadores, personal docente y estudiantes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal se obtiene información valiosa para dar respuesta a las preguntas generadoras del presente artículo y concluir si los objetivos planteados son alcanzables.

Hay puntos de coincidencia que exponen los coordinadores de la institución en cuanto a que la clave del liderazgo restaurativo es trabajar con el equipo. No se trata solamente de dar directrices para que otros las sigan sino de involucrarse con el personal y con los estudiantes, conocer su realidad, trabajar con ellos, identificar los obstáculos y buscar, en conjunto, soluciones.

Señalan, además, como factor común de sus respuestas, que la característica principal del líder restaurativo es la capacidad de motivar, ya que de esto depende la calidad de los resultados que puedan alcanzarse. No es lo mismo iniciar un proyecto e ir avanzando en sus

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

etapas solo bajo supervisión, que construir con constantes incentivos de motivación, lo que se traduce en promoción del talento humano.

Tanto los docentes como los estudiantes coinciden en algunas características específicas que revisten a un administrador como líder restaurativo y lo diferencian de cualquier otro líder que pueda considerarse tal cual se exponen en la Tabla 1. Estas características son, según ellos, rasgos fundamentales para que un administrador sea considerado un auténtico líder.

Tabla 1
Características del administrador como líder restaurativo

Perspectiva	Características
Líder restaurativo	- Objetivo - Proactivo - Trabajo “con” - Motivador - Comunicación

Fuente: obtenido a partir de la encuesta aplicada.

Por otro lado, se preguntó a coordinadores, docentes y estudiantes por acciones concretas que la administración realiza en la institución para promover el talento humano, esto en línea con las preguntas generadoras y el segundo objetivo específico del presente artículo.

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se identifican así ejercicios como los que se representan en la Tabla 2, en los que toda la comunidad educativa se involucra y es capaz de compartir sus talentos en canto, en interpretación, en actividades de integración, en materia de reflexión, en implementación de tecnologías para el aprendizaje; y en consecuencia se sienten impulsados y apoyados para desarrollarse integralmente en su ambiente formativo y laboral.

Tabla 2

Acciones de la administración para la promoción del talento humano

Perspectiva	Acciones
Coordinadores y docentes	- Festival coreográfico - Apertura para crear espacios de recreación para docentes y estudiantes - Promoción de actividades de integración y crecimiento
Estudiantes	- Proyecto del Festival Coreográfico - El proyecto de la banda con el profesor de música - Proyecto de folklore y teatro - Concursos de talentos en diferentes actividades durante el año: entrada a clases, salida a vacaciones, día del deporte, día del niño

Fuente: obtenido a partir de la encuesta aplicada.

Destaca, también, el hecho de que los coordinadores, el personal docente y las personas estudiantes reconocen las fortalezas significativas de la gestión administrativa, por encima de las debilidades, como se puede visualizar en la Tabla 3. De manera que estos

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

aspectos positivos marcan la diferencia en la forma en que se ejerce el liderazgo en la institución.

Asimismo, las personas estudiantes proponen, como aspectos de mejora, la creación de más espacios en los cuales puedan proyectar la calidad de sus talentos en la construcción de aprendizajes, e incluso la creación de una “comunidad de conocimiento” nutrida por las iniciativas docentes y la participación de los mejores proyectos estudiantiles desarrollados en las diferentes asignaturas.

Tabla 3

Impacto positivo de la gestión líder

Perspectiva	Acciones
Fortalezas	- Comprensión y humildad - Excelente ambiente de trabajo - Motivación y apoyo - Incentivos - Confianza en la administración

Fuente: obtenido a partir de la encuesta aplicada.

De esta manera queda claro que hay una visión positiva acerca de la gestión administrativa en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal y que se reconocen, efectivamente, rasgos de liderazgo en la administración, así como acciones concretas que promueven el talento humano y que no se quedan solo en un apoyo “para hacer” sino en

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

incentivos y motivación para trabajar en equipo, de manera que se promueve, además, la integración.

Discusión

De acuerdo con los aportes de los coordinadores, los docentes y los estudiantes que participaron de la encuesta aplicada para la construcción del presente artículo especializado y su contraste con las preguntas generadoras y objetivos, se puede afirmar que el liderazgo restaurativo es clave para la promoción del talento humano desde el ejercicio de la gestión administrativa.

A la luz de la pregunta, ¿cómo impacta el liderazgo restaurativo en la gestión administrativa para una adecuada promoción del talento humano? Se evidencia que, en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal, los participantes de esta investigación reconocen en la administración una persona líder, capaz de orientar los proyectos de la institución a la consecución de metas y objetivos bajo la óptica de la misión y visión institucionales.

Todo esto, a través de un liderazgo restaurativo, es decir: todas las acciones que se llevan adelante se ejecutan en un auténtico acompañamiento al personal y estudiantes, de manera que existe la iniciativa para construir fuentes saludables de comunicación entre la cabeza y el cuerpo del centro educativo. De esta manera se da respuesta a la pregunta planteada: ¿qué es el liderazgo restaurativo y por qué es tan importante?

Además, se exaltan las características propias de una persona líder bajo el adjetivo “restaurativo”, o sea, aquella que no se limita a supervisar lo que sucede, sino que se

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

involucra y motiva a los suyos y los impulsa, que es capaz de reconocer, en la comunidad a su cargo, los talentos y habilidades de cada quien, de manera que se promueven espacios en los que se potencia el capital humano con el que se cuenta. Todo esto crea un ambiente de trabajo y formación revestido de confianza, donde todos pueden sentirse a gusto, comprendidos, escuchados e impulsados.

Se debe tener claro que, frente al prisma de las particularidades del ser humano, no existe un ambiente perfecto, sin embargo, el ejercicio del liderazgo restaurativo en la gestión administrativa propicia un espacio ideal para el crecimiento y para la promoción del talento humano, donde la persona se convierte en el centro de todo el proceso independientemente de la función que desempeñe.

Al inicio de esta investigación se planteó analizar el impacto del liderazgo restaurativo para la promoción del talento humano desde la gestión administrativa. Ahora, después de escuchar a los participantes: coordinadores, docentes y estudiantes, se evidencia que sí es necesario un auténtico líder restaurativo en una institución educativa, además existe claridad acerca de las características que deben revestirlo y de las acciones que puede implementar.

Así, cada uno de los criterios citados da garantía de una formación significativa y de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad. Se demuestra que toda la información obtenida para la construcción del presente artículo permite dar respuesta a las preguntas generadoras originarias de la investigación y construir conclusiones a partir de los objetivos planteados.

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a las personas coordinadoras, docentes y estudiantes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal y el análisis de dicha información se llega a las siguientes conclusiones en línea con los objetivos de la presente investigación:

1. El líder restaurativo, según la apreciación tanto de coordinadores, docentes y estudiantes en respuesta a la encuesta aplicada, es el que trabaja con su equipo y está revestido de actitudes clave como la proactividad, la comunicación, la capacidad de motivar y la objetividad en su quehacer. En la administración del Colegio Técnico Profesional de Carrizal se identifican tales características, según lo afirman docentes y estudiantes, quienes se sienten a gusto en su contexto formativo y laboral gracias al liderazgo que se ejerce en la institución.
2. Gracias al ejercicio del liderazgo restaurativo que se ejerce en el centro educativo es que las personas docentes y estudiantes se sienten promovidas en el talento humano, ya que, encuentran espacios seguros y óptimos para compartir sus cualidades y habilidades. La administración no solo favorece las propuestas del Ministerio de Educación Pública, sino que ha creado ambientes como el Festival Coreográfico o actividades de integración docente en los que se promueve el desarrollo de cada persona.
3. La característica de liderazgo restaurativo propicia un ambiente laboral sano donde las personas docentes encuentran en la administración apoyo, motivación y

LIDERAZGO RESTAURATIVO: CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO

confianza para acercarse y compartir sus proyectos con la certeza de que encontrarán apertura y apoyo, tal cual lo expusieron sus respuestas a la encuesta aplicada. Asimismo, se evidencia que la administración se caracteriza por la comprensión y el sentido humanitario, es decir, se da a cada agente educativo el papel que le corresponde desde su dignidad.

Referencias bibliográficas

- Argos, J., & Esquerra, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: gedisa.
- Bouzas Ortiz, J. A., & Reyes Gaitán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. México: IURE.
- Cerro Guerrero, S. (2018). *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo*. Madrid: NARCEA.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre la Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen .
- Martínez Herrera, H. (2010). *Liderazgo responsable*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez Paytron, V. B., & Baute Rosales, M. (2018). *Gestión educacional y experiencias educativas*. Cuba: Universo Sur.
- Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. México: Alfil.

ANEXO I

INSTRUMENTOS

DIAGNÓSTICO

1. Indique el nivel de Tercer Ciclo que cursa actualmente.
2. ¿Cómo describiría sus conocimientos en tecnología y computación?

Nulos – Básicos – Buenos – Muy buenos

3. ¿Con qué regularidad visita el laboratorio de cómputo con los profesores de las materias académicas?
4. ¿Con qué asignaturas académicas ha visitado el laboratorio de cómputo?
5. ¿Sabe qué es el Programa Nacional de Innovaciones Educativas?
6. ¿Tiene conciencia de haber participado en una o algunas clases desarrolladas desde la metodología del Programa Nacional de Innovaciones Educativas?
7. ¿Alguna vez ha creado un proyecto de las materias académicas en un laboratorio de cómputo?
8. ¿Considera importante la integración de la tecnología en el desarrollo de las clases?
9. ¿Qué beneficios tiene incorporar herramientas tecnológicas en el desarrollo de proyectos de materias académicas?
10. ¿Cómo integraría la tecnología a las clases, es decir, de qué manera, con qué proyectos, qué se puede hacer?



ENCUESTA

Universidad Internacional San Isidro Labrador

Con el objetivo de obtener información relevante acerca del impacto del liderazgo restaurativo en la gestión administrativa para la promoción del talento humano se le solicita responder, de acuerdo con su experiencia en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal, los siguientes planteamientos.

1. ¿Qué entiende por liderazgo restaurativo? ¿En qué se diferencia del liderazgo en general?

2. ¿Cuáles son, o deben ser, las características de una persona líder restaurativa?

3. ¿Qué competencias destacan en la gestión administrativa del Colegio Técnico Profesional de Carrizal?

4. De acuerdo con su experiencia en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal, ¿reconoce en la administración dichas características? Justifique su respuesta.

5. ¿Qué acciones se implementan en la institución para promover el talento humano?
¿Existe el apoyo y la apertura para potenciar las habilidades de cada cual dentro del contexto educativo?

6. ¿Qué fortalezas y limitaciones encuentra el desempeño de la gestión administrativa en la institución?

7. Según su perspectiva, ¿qué se debe mejorar o potenciar en el contexto educativo de su institución desde la óptica del liderazgo y de la promoción del talento humano?

ANEXO II

DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada

Yo, Julio César Rodríguez Saborío, cédula de identidad 2 0716 0153, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el actor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa titulado Liderazgo restaurativo: clave en la gestión administrativa para la promoción del talento humano.

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

Alajuela, Alajuela, Carrizal a los 08 días del mes de noviembre del año 2021.



Julio César Rodríguez Saborío

2 0716 0153