



ARTÍCULO ORIGINAL

Liderazgo resiliente como fuente de competitividad para la cultura organizacional, en Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región de Puno, 2025

Resilient Leadership as a Source of Competitiveness for Organizational Culture in Public Teacher Training Colleges in the Puno Region, 2025

William Julian Manrique-Quispe

Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Escuela de Posgrado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0655-8198>

abgoliveracusilayme@hotmail.com



Datos del autor

Felix Cristóbal Ochotoma-Paravicino

Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Escuela de Posgrado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0655-8198>

hucavay@hotmail.com



Datos del autor

Vol. 25

N.º 1

Año 2025

DOI Pendiente

Resumen

El liderazgo resiliente se presenta como una capacidad esencial para edificar una cultura organizacional positiva, especialmente en el contexto educativo. Este ámbito enfrenta de manera constante situaciones adversas vinculadas a la innovación y a la adaptación frente a cambios normativos y tecnológicos. En este sentido se estableció como objetivo analizar el impacto del liderazgo resiliente como fuente de competitividad en la cultura organizacional en institutos de educación superior pedagógicos públicos de la región de Puno, 2025. Para ello, se consideró como muestra de estudio 102 docentes de los institutos de educación superior pedagógicos públicos del departamento de Puno. Y, se desarrolló conforme al enfoque cuantitativo y el método analítico-deductivo. Resultados el 57,8% de los encuestados precisan a veces la autoridad reaccionan de forma constructiva ante críticas, el 58,8% algunas veces la autoridad fomenta la colaboración entre docentes, el 50% ocasionalmente se explica los objetivos y metas del instituto, el 49% algunas veces adoptan estrategias, el 51% la autoridad algunas veces fomenta un ambiente saludable. Concluyéndose que, el liderazgo resiliente como fuente de competitividad impacta de manera positiva y significativa en la cultura organizacional. En vista de que, el coeficiente de correlación de Pearson, arrojó un valor de $r = ,776$ con una significancia de $p = 0,000$, inferior al nivel crítico de 0,01. Demostrándose que, a mayores niveles de liderazgo resiliente en los directivos mejor es el desarrollo de la cultura organizacional competitiva.

Palabras clave: Competitividad, compromiso, cultura organizacional, innovación, liderazgo resiliente

Abstract

Resilient leadership is seen as an essential capability for building a positive organizational culture, particularly in the educational context. This field constantly faces adverse situations related to innovation and adaptation in the face of regulatory and technological changes. In this sense, the objective was

established to analyze the impact of resilient leadership as a source of competitiveness in the organizational culture of public teacher-training colleges in the Puno region in 2025. To this end, a sample of 102 faculty members from public teacher-training institutions in the department of Puno was selected. The study was conducted using a quantitative approach and an analytical-deductive method. Results: 57.8% of respondents indicated that authorities sometimes react constructively to criticism; 58.8% stated that authorities sometimes foster collaboration among teachers; 50% reported that the institute's objectives and goals are occasionally explained; 49.5% noted that strategies are sometimes adopted; and 51% indicated that authorities sometimes foster a healthy environment. It was concluded that resilient leadership, as a source of competitiveness, has a positive and significant impact on organizational culture. Given that Pearson's correlation coefficient yielded a value of $r = 0.776$ with a significance level of $p = 0.000$, which is below the critical level of 0.01. This demonstrates that higher levels of resilient leadership among managers lead to better development of a competitive organizational culture.

Keywords: Competitiveness, commitment, organizational culture, innovation, resilient leadership.

1. Introducción

En un contexto de cambios constantes, marcados por el avance tecnológico y la incertidumbre, las instituciones educativas enfrentan grandes desafíos. Allí, el liderazgo directivo cobra especial importancia. No solo los recursos materiales determinan la competitividad institucional, sino también las competencias, actitudes y habilidades de los líderes para manejar situaciones complejas (Céspedes Gallegos & Clara Zafra, 2023). La resiliencia organizacional se vuelve clave, pues permite afrontar crisis, fomentar la innovación y fortalecer la cultura institucional. Así, los directivos resilientes logran sostener procesos innovadores, aumentar el compromiso del personal y mejorar la imagen institucional ((Villa Sánchez, 2021).

En el Perú, especialmente en la educación superior pedagógica, las reformas del Ministerio de Educación y los procesos de licenciamiento exigen cumplir estándares de calidad en gestión, infraestructura y formación docente. En regiones como Puno, estas exigencias se ven limitadas por condiciones estructurales, económicas y socioculturales que dificultan el desarrollo institucional. La falta de liderazgo resiliente afecta la adaptación a los cambios normativos y tecnológicos, así como la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras. Esto debilita la cultura organizacional, reflejándose en bajo compromiso, escasa identidad institucional y poco trabajo colaborativo, lo que pone en riesgo el logro de los estándares de calidad educativa.

Asimismo, la resiliencia organizacional se convierte en un elemento estratégico para mejorar la competitividad institucional y afianzar una cultura de mejora continua. También, propone estrategias para la formación directiva, el trabajo colaborativo, la innovación en la gestión y la resolución de conflictos. Es así que, se formuló analizar el impacto del liderazgo resiliente como fuente de competitividad en la cultura organizacional en institutos de educación superior pedagógicos públicos de la región de Puno, 2025.

En la revisión literaria se ha identificado investigaciones en un contexto internacional, (Mujica Sequera & González, 2025), al estudiar el liderazgo resiliente es como un camino para fortalecer los cambios duraderos, la permanencia del talento humano y estimular la creatividad como respuesta ante una situación complicada del entorno. Para (Villa Sánchez, 2021), el liderazgo transaccional como resiliente favorece el compromiso y la participación proactiva de los colaboradores, lo cual también favorece el crecimiento de las organizaciones. Según (Franco Reina et al., 2025), el líder resiliente no solo posee conocimientos técnicos sino también de capacidades concretas para hacer frente escenarios difíciles, dejando atrás prácticas y herramientas obsoletas y debe adoptar una cultura de innovación que se manifieste en acciones específicas de formación continua.

Teoría de la resiliente organizacional

Donde resalta las capacidades que tienen las organizaciones para prepararse, anticiparse, reaccionar y ajustarse ante desafíos cambios o situaciones complejas de gran relevancia, que también implica las habilidades para conservar funciones continuas y desarrollar contextos dinámicos y frecuentemente estables (Esquivel Moreno, 2024).

El liderazgo es una capacidad fundamental en las organizaciones para alcanzar objetivos. Su comprensión ha evolucionado desde enfoques centrados en rasgos y conductas hacia perspectivas transformacionales y situacionales. Aún persisten dudas sobre si existe un estilo superior o si este debe adaptarse al contexto (Geraldo Campos et al., 2020). El liderazgo se entiende como un proceso que integra la toma de decisiones y la acción eficaz orientada al logro de metas, sustentado en la motivación y en diversos enfoques epistemológicos (Ramírez Molina et al., 2018).

La resiliencia, por su parte, es la capacidad de anticiparse, resistir, adaptarse y fortalecerse ante la adversidad. Constituye un recurso clave en lo personal y organizacional, pues favorece competencias como el trabajo colaborativo, la comunicación y la resolución de problemas (Morgan Asch, 2020). El liderazgo resiliente implica enfrentar escenarios complejos, promover innovaciones y tomar decisiones sólidas, fortaleciendo el compromiso y la participación del equipo (Villa Sánchez, 2021). Este liderazgo se caracteriza por una actitud proactiva, la identificación de riesgos y la disposición a brindar apoyo, actuando como agente motivador hacia objetivos comunes (Afonso Finol, 2019).

Para (Merino Figueredo, 2019), el líder resiliente en el contexto educativo exige competencias como la influencia para lograr objetivos institucionales, resolver problemas, tomar decisiones participativas y adaptarse al cambio.

Cultura organizacional

El desarrollo histórico del ser humano, en tanto ser social, ha permitido la construcción de creencias, valores y conocimientos mediante la interacción y la experiencia. Esto ha dado lugar a comunidades y sistemas organizados que evolucionan hasta el presente. En este contexto, la diferencia entre grupos no solo depende de los saberes acumulados, sino de su aplicación, lo que explica las brechas entre contextos y organizaciones que prosperan y aquellas que se estancan (Vargas Irure, 2011). Así, la cultura se entiende como el conjunto de conocimientos que guían la interpretación de la realidad y el comportamiento social Spradley y McCurdy, 1975, así como el saber necesario para integrarse adecuadamente en un grupo social (Herrero, 2002).

la cultura organizacional adquiere relevancia estratégica al influir en el compromiso, desempeño y satisfacción del personal, así como en los resultados institucionales. Su análisis comprende una dimensión interna (clima laboral y comunicación de valores) y una externa (impacto en la comunidad) (Universidad Internacional de La Rioja, 2023). Entre sus elementos fundamentales se encuentran las normas, principios, conducta, filosofía institucional y ambiente organizacional (Coromoto et al., 2020 (Sulca Gutierrez & Escalante López, 2025). Además, el modelo de Denison destaca cuatro atributos clave: adaptabilidad e involucramiento (flexibilidad y crecimiento) y consistencia y misión (integración interna y logro de objetivos) (Denison & Mishra, 1995)

2. Materiales y métodos

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque mediante el cual fue abordado el estudio comprende bajo el lineamiento del enfoque cuantitativo, cuya característica se basa en el uso y procedimiento estadístico (Sanfeliciano, 2023). El método aplicado corresponde al analítico y el deductivo, donde se pretende en primer momento realizar un análisis minucioso de los componentes ((Valdés Medina, 2019), en segundo lugar se basas en una estructura lógica validad para comprobación de hipótesis (Carvajal Rodríguez, 2022). El nivel análisis corresponde al descriptivo-explicativo, donde se desarrolla la descripción de los elementos que conforman las variables y dimensiones, en cuanto al explicativo se enfoca en identificar la relación causal entre las variables de estudio (Ortega, 2022). El diseño aplicado es no experimental, en el que las variables de investigaciones no se manipulan de forma intencional y el análisis corresponde en su contesto natural (Carrasco, 2007).

Para el recojo de información se consideró la técnica de la encuesta, cuyo procedimiento sistemático permitió reunir datos, el instrumento aplicado es el cuestionario que se basa en la construcción organizada y jerarquizada de preguntas cerradas de acuerdo a las variables de estudio, además, permitió un análisis de acuerdo a los objetivos de estudio formulado. El proceso de validación del instrumento fue mediante jueces, quienes evaluaron cada ítems acorde a criterios de cogerencia, pertinencia, objetividad y claridad. La confiabilidad del estudio se

prosигuió a medir mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach que midió la fiabilidad del estudio, esto es, la consistencia interna. La población del estudio se encuentra constituida por 138 docentes de los institutos de educación superior pedagógicos públicos de la región de Puno, donde comprende a 5 instituciones pedagógicas (Estadística de la Calidad Educativa, 2024). Para la selección se aplicó un muestreo probabilístico de tipo muestral aleatorio simple, donde:

$$n = \frac{[(1.96)]^2 \cdot 138 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{[(0.5)]^2 \cdot (138 - 1) + [(1.96)]^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 102$$

Acorde a la formula aplicada se seleccionó un tamaño muestral de 102 docentes de 5 instituciones pedagógicos de la región de Puno.

3. Resultados

Tabla 1

erazgo resiliente desde la regulación emocional, habilidades relacionales,sentido de propósito, innovación y ptación

la 1

lo descriptivo de la tabla

Regulación emocional		Nunca		A veces		Siempre		Total	
Intención	y	f	%	f	%	f	%	f	%
Equilibrio)									
Los		4	3,9%	55	53,9%	43	42,2%	102	100,0%
fectivos del instituto									
mantienen									
a calma y la claridad									
te situaciones									
versas (decisiones									
fáciles o situaciones									
presión)									
Los		5	4,9%	59	57,8%	38	37,3%	102	100,0%
fectivos reaccionan									
manera constructiva									
te críticas o									
mentarios negativos									
instituto									
Los		4	3,9%	53	52,0%	45	44,1%	102	100,0%
fectivos transmiten									
seguridad y estabilidad									
emocional al personal									
rante momentos									
ticos									
Relacional (comunicación y cohesión)									
Los		5	4,9%	58	56,9%	39	38,2%	102	100,0%
fectivos fomentan la									
rticipación del									
rsonal en la toma de									
cisiones importantes									
Los		4	3,9%	60	58,8%	38	37,3%	102	100,0%
fectivos fomentan la									
laboración entre									
centes,									
ministrativos y									
udiantes									

Los	7	6,9%	54	52,9%	41	40,2%	102	100,0%
ectivos prestan								
nción plena a								
que el personal								
munica (docentes,								
ministrativos,								
ucandos)								

**Sentido de propósito (enfoque hacia los
bjetivos)**

Los	19	18,6%	51	50,0%	32	31,4%	102	100,0%
ectivos explican								
ramente los								
bjetivos y metas del								
stituto al personal								
ministrativo y a los								
centes								

Se	23	22,5%	47	46,1%	32	31,4%	102	100,0%
munica con claridad								
prioridades								
titucionales para el								
sarrollo de cada								
ividad (academia,								
dministrativa)								

Los	22	21,6%	49	48,0%	31	30,4%	102	100,0%
ectivos guían								
ntinualmente al								
ersonal docente para								
anzar los objetivos								
corto, mediano y								
go plazo								

Estratégica (innovación y adaptación)

Los	21	20,6%	47	46,1%	34	33,3%	102	100,0%
ectivos fomentan la								
plementación de								
evas metodologías								
dagógicas y								
ministrativas en el								
stituto								

Los	18	17,6%	50	49,0%	34	33,3%	102	100,0%
ectivos adoptan								
ategias y								
cisiones ante								
uaciones								
previstas sin afectar								
calidad educativa								
Los	22	21,6%	49	48,0%	31	30,4%	102	100,0%
ectivos analizan los								
ores pedagógicos y								
ministrativos para								
mejorar procesos								
titucionales								

Se tienen en cuenta los elementos que hacen parte del liderazgo resiliente.

Se observa en la Tabla 1, los resultados obtenidos sobre la variable de liderazgo resiliente, en la dimensión referente a la regulación emocional, el 53,9% a veces el director manifiesta calma y estabilidad ante situación aversa, el 3,9% nunca lo realiza; el 57,8% a veces el director reacción de forma constructiva ante críticas, el 4,9% no lo realiza; el 52% el director a veces transmite seguridad, el 3,9% no lo realiza. Respecto a la dimensión relacional, el 56,9% a veces la autoridad fomenta la participación, el 58,8% a veces se realiza colaboración entre docentes y estudiantes, la autoridad 52,9% vez en cuando la autoridad presta atención a la comunidad. Respecto a la dimensión de sentido de propósito, la autoridad ocasionalmente explica los objetivos y metas del instituto (50%), el 46,1% algunas veces la autoridad comunica con claridad las prioridades, mientras el 48% esporádicamente el director guía al personal docente. Por último, la dimensión de estrategias que alude a innovación y adaptación, el 46,1% a veces la autoridad fomenta nuevas tecnológicas pedagógicas, el 49% ocasionalmente el director adopta estrategias ante situaciones imprevistas, mientras que el 48% a veces directivos analizan errores para mejorar.

Tabla 2

cultura organizacional desde la adaptabilidad, involucramiento, consistencia y misión

Adaptabilidad (estar)	Nunca		A veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Considera que la institución responde oportunamente a los requerimientos tanto de docentes, administrativos y estudiantes.	24	23,5%	50	49,0%	28	27,5%	102	100,0%
El instituto presenta un ambiente laboral saludable y activo.	20	19,6%	52	51,0%	30	29,4%	102	100,0%
Considera que la institución fomenta la capacitación y actualización constante de docentes y personal administrativo.	27	26,5%	47	46,1%	28	27,5%	102	100,0%
Involucramiento (compromiso)								
Considera que los colegas docentes representan verdadero interés por cumplir los deberes institucionales.	23	22,5%	48	47,1%	31	30,4%	102	100,0%
Considera que los colegas docentes colaboran activamente para alcanzar metas comunes.	4	3,9%	55	53,9%	43	42,2%	102	100,0%
Considera que los colegas docentes tienen libertad para expresar ideas y participar en la toma de decisiones.	20	19,6%	50	49,0%	32	31,4%	102	100,0%
Consistencia								

Considera que roles y responsabilidades de miembro del tuto se encuentran damente definidos	17	16,7%	52	51,0%	33	32,4%	102	100,0%
---	----	-------	----	-------	----	-------	-----	--------

Considera que ormas y políticas institucionales se an de manera istente sin ninguna pciona todo ersonal	18	17,6%	53	52,0%	31	30,4%	102	100,0%
---	----	-------	----	-------	----	-------	-----	--------

Considera que lirectivos y personal xcente practican los res institucionales en abajo cotidiano	19	18,6%	50	49,0%	33	32,4%	102	100,0%
---	----	-------	----	-------	----	-------	-----	--------

Misión (sentido de pertenencia)

Considera que lirectivos promueven eficiencia y ividad en la zación de idades y proyectos se programan	31	30,4%	45	44,1%	26	25,5%	102	100,0%
--	----	-------	----	-------	----	-------	-----	--------

Considera que e un compromiso ctivo para alcanzar bjetivos estratégicos i institución	25	24,5%	47	46,1%	30	29,4%	102	100,0%
---	----	-------	----	-------	----	-------	-----	--------

Considera que stitución supervisa y alúa continuamente gro de objetivos para orar el desempeño ral	31	30,4%	44	43,1%	27	26,5%	102	100,0%
--	----	-------	----	-------	----	-------	-----	--------

ta. Se tienen en cuenta los elementos que hacen parte de la cultura organizacional.

En la Tabla 2, se observa resultados sobre la variable de cultura organizacional, en la dimensión adaptabilidad la autoridad del instituto, el 49% a veces responde oportunamente a los requerimientos, el 51% ocasionalmente fomenta un ambiente laboral saludable y el 46,1% algunas veces fomenta la actualización. Respecto a la dimensión de involucramiento a veces la autoridad muestra interés (47,1%), ocasionalmente los docentes colaboran proactivamente (53,9%), mientras que el 9% algunas veces los docentes tienen libertad de proponer ideas. En cuanto a la dimensión de asistencia se tiene resultados que el 51% algunas veces los roles y responsabilidades de los miembros del instituto se encuentran definidos, el 52% ocasionalmente las normas y políticas se aplican de forma consistente, el 49% de vez en cuando se practican valores. Respecto a la misión que alude al sentido de pertenencia, el 44,1% a veces la autoridad promueve la eficacia y efectividad en la actividad, el 46,1% ocasionalmente existe un compromiso colectivo para lograr objetivos, mientras que el 43,1% a veces se revisa y evalúa el logro de objetivos.

Para la corroboración de hipótesis, se prosiguió mediante la correlación de Pearson, bajo los niveles de significancia 5% ($\alpha=0.05$) y confianza al 95%; asimismo, se formuló la hipótesis de:

Ho: El liderazgo resiliente como fuente de competitividad no impacta en la cultura organizacional en institutos de educación superior pedagógicos públicos de la región de Puno, 2025.

Ha: El liderazgo resiliente como fuente de competitividad impacta de manera positiva y significativa en la cultura organizacional en institutos de educación superior pedagógicos públicos de la región de Puno, 2025.

Tabla 3

relación
variables

Tabla 3

Tabla descriptiva de la tabla

		Liderazgo resiliente	Cultura organizacional competitiva
Liderazgo resiliente	Correlación de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	102	102
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

t. Indique abreviaturas, fuente y precisiones estadísticas.

De acuerdo a los resultados que se compilaron mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se evidencia una relación positiva y significativa entre el liderazgo resiliente y la cultura organizacional. Puesto que, el análisis arrojó un valor de correlación de $r = ,776$ con una significancia $p = 0,000$, inferior al nivel crítico de $0,01$. Por lo cual, se entiende que, a medida que se incrementan niveles de liderazgo resiliente en los directivos también se fortalece considerablemente la cultura organizacional competitiva.

Tabla 4

Regresión de liderazgo resiliente

Tabla 4

Resumen descriptivo de la tabla

Modelo	R	Rcuadrado	Rcuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,776 ^a	,667	,664	3,770
a. Predictores: (Constante), Liderazgo resiliente				

Nota: Indique abreviaturas, fuente y precisiones estadísticas.

Donde la capacidad explicativa del modelo $R^2 = 0,667$ indica que el 66,7% de la variabilidad de la cultura organizacional se explica por el liderazgo resiliente y el valor de 0,664 confirma que el modelo es confiable y no está inflado por el tamaño de la muestra.

4. Discusión

5. Conclusiones

Referencias

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Nota: El artículo no es producto de mi tesis de doctorado.

Fecha de aceptación: 07/07/2025 Fecha de publicación: 07/09/2026