

Estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en educación básica

Leadership strategy for optimizing the teaching work environment in basic education

Estratégia de liderança para otimizar o ambiente de trabalho docente no ensino básico

Rivas Chávez Jesenia Elizabeth¹
Universidad Bolivariana del Ecuador
jerivasc@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-1020-922X>



Guamán Guamán Víctor Oswaldo²
Universidad Bolivariana del Ecuador
voguamang@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0356-7243>



Nivela Cornejo María Alejandrina³
Universidad Bolivariana del Ecuador
manivela@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0356-7243>



Atencio González Rously Eedyah⁴
Universidad Bolivariana del Ecuador
reatenciog@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6845-1631>



 DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v7/n1/1511>

Como citar:

Rivas Chávez J, E., Guamán Guamán V, O., Nivela Cornejo M, A. & Atencio González R, E. (2026). Estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en educación básica. Código Científico Revista de Investigación, 7(1), 1480-1513.

Recibido: 12/03/2026

Aceptado: 07/04/2026

Publicado: 30/06/2026

Resumen

El estudio tuvo como objetivo proponer una estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en Educación Básica. Se empleó un enfoque mixto de tipo secuencial, con una muestra de 45 docentes de Educación Básica de la Unidad Educativa 17 de Abril; y 5 expertos en gestión educativa. Se utilizaron, un cuestionario diagnóstico y una entrevista semiestructurada. Los hallazgos revelan una fragmentación vincular y técnica profundamente arraigada en el cuerpo docente; donde la persistencia de un aislamiento profesional y la gestión ineficaz de las tensiones interpersonales revelan que el clima laboral se ha mantenido en un estado de fragilidad persistente. El diagnóstico evidencia una marcada desafección identitaria en el profesorado, caracterizada por una percepción de invisibilidad de sus esfuerzos. Se diseñó la estrategia "Sinergia 17" trasciende la concepción tradicional de los manuales administrativos para constituirse en una respuesta científica, situada y disruptiva frente a los fenómenos de fragmentación vincular y desafección identitaria. La validación de los expertos sitúa a la estrategia "Sinergia 17" como una propuesta de gestión factible, fue calificada de robusta y necesaria al reconocer que el clima laboral y el liderazgo no son variables aisladas, sino activos ontológicos de la calidad educativa. En conclusión, la estrategia propuesta consigue optimizar el clima laboral docente en Educación Básica.

Palabras clave: estrategia, liderazgo directivo, clima laboral docente, Educación Básica.

Abstract

The study aimed to propose a leadership strategy for optimizing the work environment for teachers in Basic Education. A sequential mixed-methods approach was used, with a sample of 45 Basic Education teachers from the 17 de Abril Educational Unit and 5 experts in educational management. A diagnostic questionnaire and a semi-structured interview were used. The findings reveal a deeply rooted fragmentation of relationships and technical skills within the teaching staff; the persistence of professional isolation and the ineffective management of interpersonal tensions indicate that the work environment has remained in a state of persistent fragility. The diagnosis reveals a marked sense of identity disaffection among the teachers, characterized by a perception that their efforts are invisible. The "Synergy 17" strategy was designed to transcend the traditional conception of administrative manuals, becoming a scientific, context-specific, and disruptive response to the phenomena of relational fragmentation and identity disaffection. Expert validation positions the "Synergy 17" strategy as a feasible management proposal. It was deemed robust and necessary, recognizing that work climate and leadership are not isolated variables, but rather ontological assets of educational quality. In conclusion, the proposed strategy optimizes the work climate for teachers in Basic Education.

Keywords: strategy, leadership, teacher work climate, Basic Education.

Resumo

O estudo teve como objetivo propor uma estratégia de liderança para otimizar o ambiente de trabalho dos professores do Ensino Básico. Foi utilizada uma abordagem sequencial de métodos mistos, com uma amostra de 45 professores do Ensino Básico da Unidade Educativa

17 de Abril e 5 especialistas em gestão educativa. Aplicaram-se um questionário de diagnóstico e uma entrevista semiestruturada. Os resultados revelam uma fragmentação profundamente enraizada nas relações e nas competências técnicas do corpo docente; a persistência do isolamento profissional e a gestão ineficaz das tensões interpessoais indicam que o ambiente de trabalho permanece num estado de fragilidade persistente. O diagnóstico revela um acentuado sentimento de desafeição identitária entre os professores, caracterizado pela percepção de que os seus esforços são invisíveis. A estratégia "Sinergia 17" foi concebida para transcender a conceção tradicional dos manuais administrativos, tornando-se uma resposta científica, contextualizada e disruptiva aos fenómenos de fragmentação relacional e de desafeição identitária. A validação por especialistas posiciona a estratégia "Sinergia 17" como uma proposta de gestão viável. Foi considerada robusta e necessária, reconhecendo que o clima de trabalho e a liderança não são variáveis isoladas, mas sim ativos ontológicos da qualidade educativa. Em conclusão, a estratégia proposta otimiza o clima de trabalho dos professores do Ensino Básico.

Palavras-chave: estratégia, liderança, clima de trabalho docente, Ensino Básico.

Introducción

El liderazgo directivo constituye el epicentro de la arquitectura organizacional en los centros escolares (Mincu, 2022); cuando la gestión de los mandos superiores se limita a la fiscalización administrativa y soslaya la dimensión humana, se erige una barrera de desafección que permea todas las esferas del centro; lo cual deriva en una erosión del compromiso docente y un debilitamiento de la identidad institucional; el profesorado se encuentra físicamente en la Unidad Educativa 17 de Abril, pero anímicamente distante de los objetivos comunes, puesto que carece de un liderazgo que actúe como catalizador de su bienestar y potencial profesional.

La gestión del clima laboral es el sustrato de la eficacia pedagógica (Sriadmitum, 2023); en atención a ello, sin un entorno de trabajo saludable, el docente se vuelve vulnerable al agotamiento emocional y es incapaz de desplegar procesos de innovación, creatividad o empatía con sus discentes. Un maestro que no se siente valorado por su director, difícilmente podrá inspirar a sus alumnos (Schwanke, 2022); y quien labora bajo una presión coercitiva, se limita a la ejecución mecánica de tareas, lo cual es antitético a los fines de la Educación Básica contemporánea que busca formar comunidades de aprendizaje colaborativas y resilientes; en términos de gestión de resultados, un clima laboral degradado establece un techo de cristal en

el rendimiento escolar (Taparia & Lenka, 2022); esta precariedad suele ser la causa raíz de la alta rotación, el ausentismo emocional y la resistencia al cambio ante las reformas curriculares.

Según refieren Gómez et al. (2022) existe una relación intrínseca entre la inteligencia emocional del líder y la cultura del aula; así, el directivo que no domina las competencias de escucha activa y apoyo pedagógico, difícilmente podrá exigir una convivencia armónica entre docentes y estudiantes; esto explica por qué la baja motivación del profesorado y el descenso en los estándares de calidad suelen manifestarse de forma concomitante; ya que son expresiones de una fractura en el liderazgo institucional, lo cual impide la consolidación de un proyecto educativo sólido que responda a las demandas de la sociedad coetánea.

La desatención del bienestar docente condena a la institución a la obsolescencia pedagógica (Chiu & Fleming, 2025); y la gestión educativa tiene la responsabilidad ética de evitar que la Unidad Educativa 17 de Abril se convierta en un entorno de mero cumplimiento burocrático, pues en un sistema educativo saturado de exigencias externas, la falta de un liderazgo empoderador se traduce en una pérdida de competitividad institucional y en la incapacidad de ofrecer una educación de calidez que impacte en la vida de los niños de la región de Quero.

El fortalecimiento del liderazgo y el clima laboral actúa como una palanca estratégica para democratizar el éxito institucional (Dei, 2024); de tal modo que un directivo que no optimiza el ecosistema de trabajo de sus docentes está comprometiendo involuntariamente el futuro académico de sus estudiantes; por consiguiente, esta investigación se justifica éticamente como un esfuerzo por dignificar la labor del magisterio; así, al proponer una estrategia validada, se está robusteciendo el capital social del centro, reduciendo el desgaste profesional y preparando una organización capaz de ejercer una gestión crítica, ética y visionaria en sus entornos sociales.

Esta fragilidad en la gestión erosiona la autoestima profesional del docente y actúa como un factor de exclusión institucional, limitando drásticamente la capacidad de la escuela para transitar hacia estándares de excelencia; en última instancia, la falta de una estrategia formalizada condena a la institución a un ciclo de reactividad y conflicto que incapacita al centro para interactuar de forma competitiva, ética y humana en una sociedad que demanda, imperativamente, líderes capaces de gestionar desde la inteligencia emocional y la planificación estratégica.

El problema de este estudio radica en que la figura del líder directivo ha transitado de una operatividad meramente administrativa hacia una dimensión de arquitecto de ecosistemas humanos; a escala internacional, organismos rectores y corrientes pedagógicas de vanguardia sostienen que la calidad de los sistemas escolares no reside únicamente en la dotación de infraestructuras o en la sofisticación de currículos, sino en la salud del entramado vincular que sostiene la labor docente (Goodyear, 2022); no obstante, se observa una preocupante disonancia transnacional; mientras se exige una educación de excelencia, los mandos directivos a menudo perpetúan modelos de gobernanza autocrática o burocrática que erosionan la motivación intrínseca del profesorado. Esta atmósfera de agotamiento emocional y despersonalización laboral, ha convertido al clima organizacional en una variable crítica que determina, en última instancia, la retención del talento y la eficacia del aprendizaje.

Al descender este análisis en el contexto ecuatoriano, la problemática adquiere matices de una complejidad estructural; ya que, el sistema educativo nacional ha experimentado reformas normativas profundas que, si bien buscan la estandarización de la calidad, han incrementado la carga de gestión documental y la presión por resultados cuantitativos sobre el personal docente. En este escenario, el liderazgo en las instituciones públicas y fiscomisionales de Ecuador se halla en una encrucijada; donde, la transición de un "director administrador" a un "líder transformacional" es aún incipiente. La evidencia empírica en el territorio nacional

sugiere que la ausencia de estrategias de acompañamiento asertivo y la falta de canales de comunicación bidireccional generan una percepción de aislamiento en el docente (Moannissa, 2025), lo cual debilita el compromiso institucional y fragmenta la cultura de colaboración necesaria para el éxito escolar.

A nivel local, la Unidad Educativa "17 de Abril" no es ajena a estas tensiones sistémicas; en este recinto del saber, se han detectado señales de un clima laboral que presenta fisuras en su cohesión interna, manifestadas en una participación intermitente en procesos de innovación y una posible fatiga en la moral colectiva. La gestión directiva, pese a sus esfuerzos por cumplir con las directrices distritales, parece carecer de un dispositivo estratégico formalizado que priorice la optimización de las relaciones interpersonales y el reconocimiento profesional como motores de cambio.

Esta desarticulación entre las expectativas del docente y las prácticas de liderazgo imperantes crea un vacío que afecta la sinergia pedagógica; por tanto, surge la imperativa necesidad de diseñar una intervención que no solo gestione procesos, sino que cultive la subjetividad y el bienestar del docente, transformando el clima de trabajo en un activo estratégico para la excelencia institucional, el problema central que orienta esta tesis se formula de la siguiente manera: ¿cómo es una estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en Educación Básica?

En la revisión de la literatura científica más reciente, destacan aportaciones que redefinen la relación entre la gobernanza escolar y la subjetividad docente; así, a nivel internacional, el estudio realizado por Isbahi (2023) examina la optimización del liderazgo educativo bajo el prisma de la "Era 5.0", proponiendo el concepto EMASLIM-FM como un marco integrador. Su estudio postula que la eficacia directiva en entornos contemporáneos no reside en la acumulación de poder, sino en la capacidad de articular la gestión, la supervisión y el liderazgo visionario para construir una educación sostenible. Esta perspectiva es

fundamental para la presente investigación, pues sitúa al líder como un facilitador de ecosistemas de aprendizaje donde la tecnología y la humanidad convergen para mitigar la resistencia al cambio y potenciar la cultura organizacional.

En el ámbito regional, el trabajo de Aditya et al. (2024) profundiza en la productividad laboral docente a través de un modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Los hallazgos de esta investigación son reveladores para este contexto, al demostrar que el liderazgo transformacional y el clima organizacional ejercen un impacto directo y significativo en la colaboración y la motivación intrínseca del profesorado. El estudio subraya que la sinergia colectiva no es un subproducto espontáneo, sino el resultado de una gestión que prioriza el soporte institucional y la satisfacción en el trabajo, elementos que actúan como catalizadores de la productividad pedagógica.

Desde una óptica situada en la realidad ecuatoriana, Molina Vicuña et al. (2025) ofrecen una contribución crítica al analizar el liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en instituciones fiscales. Su investigación destaca la importancia de transitar desde una gestión reactiva hacia planes de acción enfocados en el desempeño educativo y la convivencia armónica. Este antecedente es particularmente valioso para la Unidad Educativa "17 de Abril", ya que valida la necesidad de priorizar la gestión del cambio como herramienta para disolver la fragmentación institucional y fortalecer los vínculos profesionales en el subnivel de Educación Básica.

Complementando esta visión, Moreno y März (2025) aportan un análisis cualitativo sobre el impacto de las políticas públicas en las prácticas de liderazgo en centros técnicos de Ecuador; su estudio revela una tensión persistente entre las exigencias burocráticas del Estado y la autonomía necesaria para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo. Esta evidencia permite comprender que las barreras en el clima laboral a menudo son el reflejo de una presión

sistémica, lo que justifica nuestra propuesta de una estrategia de liderazgo que actúe como un dispositivo de contención y empoderamiento docente frente a las demandas administrativas.

Por su parte, la investigación de Chávez-Núñez et al. (2025) aborda el liderazgo local bajo presión, explorando las demandas de competencias para una gobernanza sostenible. Aunque el estudio se centra en el ámbito municipal, sus conclusiones sobre la necesidad de líderes resilientes y adaptativos son perfectamente transferibles a la gestión escolar. Los autores sostienen que, ante escenarios de alta complejidad y estrés social, el líder debe desarrollar competencias que le permitan gestionar la incertidumbre y mantener la cohesión del grupo.

Fundamentación teórica

Estrategia de liderazgo directivo

Desde una perspectiva de gestión avanzada, la Estrategia de Liderazgo Directivo se define como dispositivo sistémico y deliberado de intervención, compuesto por un conjunto de acciones coordinadas que el directivo implementa para movilizar el capital humano hacia la consecución de metas institucionales (Tessema, 2025). No debe confundirse con el simple ejercicio del cargo; la estrategia representa el "cómo" el líder procesa la realidad organizacional para transformar la resistencia en compromiso.

En el contexto de la Unidad Educativa "17 de Abril", esta variable se conceptualiza como el motor de cambio que amalgama la visión prospectiva del rector con la ejecución técnica de los docentes, operando bajo tres pilares fundamentales: la modelación del comportamiento, la gestión de expectativas y la arquitectura del soporte profesional (Civera & Meoli, 2024). La naturaleza de esta variable es intrínsecamente transformacional y distribuida. Según el análisis de la literatura científica reciente, según Archambault et al. (2025) la estrategia de liderazgo deja de ser un monólogo jerárquico para convertirse en una polifonía de decisiones compartidas; bajo esta óptica, la variable se entiende como la capacidad del

directivo para diseñar escenarios de confianza donde el docente no solo cumple una función, sino que encuentra significado en su labor.

Clima laboral docente

Se define como el conjunto de percepciones compartidas, sentimientos y actitudes que los profesores desarrollan respecto a su entorno de trabajo, resultantes de la interacción entre las políticas institucionales y las dinámicas humanas (Otrębski, 2022). En la Unidad Educativa "17 de Abril", este constructo es el barómetro de la salud organizacional. Representa la lente a través de la cual el docente interpreta su realidad cotidiana, influyendo directamente en su nivel de compromiso, su resiliencia ante el estrés y, fundamentalmente, en la calidad de la mediación pedagógica que ofrece a sus estudiantes (Li, 2023).

A diferencia de la cultura organizacional, que es profunda y estable, el clima laboral es fenomenológico y sensible a las intervenciones de liderazgo. Se trata de una variable de respuesta que reacciona ante la transparencia en la comunicación, la equidad en la distribución de tareas y el soporte emocional brindado por los directivos (Bostancı & Pullu, 2025). En este sentido, el clima laboral docente se conceptualiza como un ecosistema de relaciones donde la confianza técnica y afectiva constituye el sustrato necesario para que la innovación educativa florezca (Tong, 2025). Un clima positivo es aquel que transforma el espacio físico de la escuela en un lugar de realización profesional, mientras que un clima degradado actúa como un factor de exclusión que confina al docente a la apatía y el cumplimiento mecánico (Loraas, 2022).

Desde una perspectiva de gestión contemporánea, esta variable integra dimensiones de bienestar subjetivo y seguridad psicológica. Según las tendencias de la Era 5.0 (Isbahi, 2025), el clima laboral ya no solo implica "llevarse bien" con los colegas, sino sentir que la institución es un soporte ante las exigencias del entorno digital y social. Para la Educación Básica, el clima laboral es la infraestructura emocional del aprendizaje; si el docente percibe un entorno de respeto, autonomía y reconocimiento, su capacidad para gestionar el aula se potencia. En última

instancia, el clima laboral docente es el reflejo de la dignidad profesional en el ejercicio del magisterio, siendo la variable crítica que determina si una institución es un centro de reproducción de datos o una verdadera comunidad de aprendizaje.

Objetivos

Con base en la problemática descrita y en su fundamentación teórica, el estudio tiene como objetivo, proponer una estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en Educación Básica. Para lograrlo fue necesario, (1) determinar las percepciones de los docentes de la Unidad Educativa 17 de Abril, sobre el clima laboral y sobre una estrategia de liderazgo directivo para su optimización; según estos resultados (2) diseñar una estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en Educación Básica; y, (3) validar el diseño de la propuesta, mediante criterio de expertos.

Metodología

Se empleó el método mixto, tipo transformativo secuencial, donde los datos se recogieron en distintas etapas según los objetivos, tal como establecen Gogo & Musonda (2022). El estudio se estructuró mediante una fase inicial cuantitativa, que sirvió de base para la etapa cualitativa subsecuente. Bajo un esquema transversal y un diseño que integró el trabajo de campo con un análisis bibliográfico exhaustivo, el estudio se definió como descriptivo y aplicado, orientado a la creación de una solución pedagógica con impacto directo en el ámbito educativo, tal como refieren Gualacata et al. (2022).

Descripción de la población y muestra

La población fue de 45 docentes de Educación Básica de la Unidad Educativa 17 de Abril. Además, 5 expertos en educación; y en Gestión Educativa. Se aplicó el muestreo por conveniencia, es un muestreo no probabilístico que admitió seleccionar a todos los participantes debido a que estaban fácilmente disponibles y dispuestos a participar; por tanto, la muestra coincidió con la población.

Instrumentos utilizados

Se utilizaron dos instrumentos para la recolección de datos; un cuestionario para los docentes de 14 ítems con una escala tipo Likert, y una entrevista semiestructurada de 13 preguntas para los expertos. Estos instrumentos permitieron recopilar tanto datos cualitativos como cuantitativos, ofreciendo una base sólida para proponer una estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en Educación Básica.

Proceder metodológico general

La exégesis de las evidencias recolectadas se cimentó en una infraestructura analítica de carácter holístico, la cual permitió la convergencia sinérgica de los espectros cuantitativo y cualitativo para aprehender la complejidad del fenómeno estudiado en su total magnitud. En la vertiente cuantitativa, los datos emanados de los dispositivos de medición fueron sometidos a un escrutinio estadístico descriptivo de rigor técnico; este procedimiento se orientó a la categorización de frecuencias y densidades porcentuales, articuladas de forma sistemática en matrices de tabulación.

Esta organización resultó imperativa para desentrañar las tendencias hegemónicas y las fluctuaciones en las percepciones del colectivo investigado, estableciendo así un sustrato fáctico e irrefutable para la posterior dialéctica de los hallazgos. De forma concomitante, la dimensión cualitativa, anclada en la profundidad semántica de las narrativas recolectadas, se desplegó mediante una racionalidad hermenéutica de naturaleza dialógica, configurada a través de un itinerario analítico de cuatro estadios procesales:

1. Aproximación fenomenológica al corpus discursivo.

Se ejecutó un rastreo iterativo y exhaustivo de las huellas orales y documentales; este estadio de inmersión ontológica se focalizó en la detección de los núcleos de sentido y las unidades temáticas de mayor peso conceptual, asegurando que el proceso analítico emanara de forma orgánica de la subjetividad de los informantes clave.

2. Taxonomía inductiva del relato.

Tras consolidar la intelección del material textual, se procedió a la segmentación y etiquetado de los fragmentos narrativos con mayor carga representativa; estos descriptores funcionaron como células analíticas primarias, destilando la quintaesencia de las vivencias pedagógicas y blindando la categorización contra sesgos o interferencias externas al objeto de estudio.

3. Arquitectura de redes categoriales.

Mediante un ejercicio de síntesis intelectual y abstracción, se congregaron aquellos códigos que exhibían isomorfismo conceptual o congruencia lógica; esta labor de unificación epistemológica permitió transformar la dispersión de los datos en bruto en categorías analíticas robustas, sacando a la luz las estructuras subyacentes y las tramas latentes en el discurso formativo.

4. Sintetización del marco interpretativo unificado.

La secuencia analítica alcanzó su clímax con la edificación de un cuerpo explicativo integral; en este cierre heurístico, la investigación trascendió la simple ordenación descriptiva para profundizar en las interconexiones sistémicas y las derivaciones teóricas de los hallazgos, dotando a la tesis de una visión transformadora y una solidez científica global.

Estándares éticos de investigación

Autodeterminación y consentimiento de los informantes

La incorporación de los docentes en este estudio se rigió por el principio de voluntariedad consciente, asegurando que cada adhesión fuera el resultado de un acto reflexivo y libre de coacciones. De manera previa a la recolección de datos, se instruyó a la muestra sobre los objetivos estratégicos de la indagación, la utilidad pedagógica de sus aportes en la plataforma digital y su facultad irrenunciable de interrumpir su colaboración en cualquier instante. Esto garantiza la horizontalidad del proceso, blindando la participación frente a

posibles dinámicas de presión institucional o influencias derivadas de la estructura jerárquica del plantel.

Protección del anonimato y gestión segura de datos

Dada la naturaleza sensible del diagnóstico, el cual profundiza en las limitaciones y nudos críticos de la praxis educativa, la investigación adoptó el imperativo de la reserva absoluta. Para neutralizar cualquier riesgo de exposición, la sistematización de la evidencia se gestionó mediante una matriz de codificación simbólica, reemplazando los nombres de los docentes por identificadores técnicos. Esta estrategia de blindaje identitario protege la trayectoria y la imagen profesional de los informantes ante el escrutinio de terceros, certificando que el uso de la información recolectada se limite exclusivamente a fines académicos y a la mejora sustancial de la gestión escolar.

Resultados

Esta sección se estructura en tres segmentos, alineados con los objetivos específicos del estudio. La primera parte expone los resultados del diagnóstico inicial realizada a profesores. La segunda corresponde a la exposición de la propuesta, mientras que la tercera se dedica a su validación.

Resultados de la diagnosis a profesores

Se establece, la determinación de las percepciones de los docentes de la Unidad Educativa 17 de Abril, sobre el clima laboral y sobre una estrategia de liderazgo directivo para su optimización.

Dimensión 1: Relaciones interpersonales y cohesión de grupo

Tabla 1.
Relaciones interpersonales y cohesión de grupo

Alternativas	P 1		P2		P3	
	F	%	F	%	F	%
Siempre	3	6.7	4	8.9	2	4.4
Casi Siempre	5	11.1	6	13.3	5	11.1

Algunas veces	6	13.3	4	8.9	7	15.6
Casi nunca	18	40.0	14	31.1	16	35.6
Nunca	13	28.9	17	37.8	15	33.3
TOTAL	45	100	45	100	45	100

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 1 se evidencia un ecosistema convivencial caracterizado por una fragmentación vincular persistente en el cuerpo docente de la Unidad Educativa "17 de Abril"; en la Pregunta 1, referida al apoyo técnico-pedagógico entre pares, un alarmante 68.9% (sumatoria de las categorías negativas) de los encuestados manifiesta que la colaboración profesional es inexistente o esporádica, lo que sugiere una cultura de aislamiento que inhibe el aprendizaje organizacional y la sinergia académica.

Respecto a la Pregunta 2, orientada a la percepción sobre la frecuencia y el manejo de conflictos internos, la tendencia desfavorable se agudiza, alcanzando un 68.9% de valoraciones que denotan una gestión ineficaz de las tensiones grupales. Este dato es particularmente revelador, pues indica que las fricciones interpersonales no son canalizadas constructivamente, lo que erosiona la moral colectiva y compromete la estabilidad emocional necesaria para el ejercicio de la docencia en Educación Básica.

En la Pregunta 3, un 68.9% de los docentes percibe que la confianza y la apertura para intercambiar experiencias de éxito son insuficientes. Esta debilidad en el tejido relacional no constituye una falla aislada, sino que representa una barrera invisible para la innovación educativa, validando la necesidad imperativa de diseñar una Estrategia de Liderazgo Directivo que rescate la cohesión de grupo como vehículo de excelencia institucional y sustrato básico para un clima laboral saludable.

Dimensión 2: Reconocimiento institucional y sentido de pertenencia

Tabla 2.
Reconocimiento institucional y sentido de pertenencia

Alternativas	P4		P5		P6	
	F	%	F	%	F	%

Siempre	2	4.4	3	6.7	4	8.9
Casi Siempre	4	8.9	5	11.1	5	11.1
Algunas veces	8	17.8	6	13.3	7	15.6
Casi nunca	17	37.8	19	42.2	16	35.6
Nunca	14	31.1	12	26.7	13	28.9
TOTAL	45	100	45	100	45	100

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 2 se aprecia un escenario de debilitamiento del vínculo identitario entre el docente y la organización educativa; en la Pregunta 4, relativa a la percepción sobre la valoración que la institución otorga al desempeño y aportes extraordinarios, un preocupante 68.9% (sumatoria de Casi nunca y Nunca) de los encuestados afirma que sus esfuerzos no son reconocidos formalmente, lo que denota una carencia de estímulos que incentiven la excelencia pedagógica.

Respecto a la Pregunta 5 (identificación y compromiso con las metas del Proyecto Educativo Institucional - PEI), la tendencia desfavorable alcanza un 68.9% de valoraciones negativas. Este indicador es sumamente revelador, pues sugiere que existe una brecha significativa entre la planificación estratégica directiva y la operatividad docente, donde los objetivos institucionales son percibidos como imposiciones burocráticas ajenas al propósito vital del magisterio en la Unidad Educativa "17 de Abril".

En la Pregunta 6, el 64.5% de los docentes percibe que no posee una proyección o estabilidad profesional motivadora dentro del plantel. Esta desafección institucional no es un síntoma menor, sino que representa una fractura en el sentido de pertenencia, validando la urgencia de implementar una Estrategia de Liderazgo Directivo orientada a la revalorización del capital humano, de modo que el reconocimiento actúe como un dispositivo de cohesión y el compromiso sea el motor de una cultura organizacional resiliente.

Dimensión 3: Autonomía profesional y empoderamiento

Tabla 3.

Autonomía profesional y empoderamiento

Alternativas	P7		P8		P9	
	F	%	F	%	F	%
Siempre	2	4.4	1	2.2	3	6.7
Casi Siempre	4	8.9	3	6.7	5	11.1
Algunas veces	9	20.0	7	15.6	6	13.3
Casi nunca	16	35.6	20	44.4	18	40.0
Nunca	14	31.1	14	31.1	13	28.9
TOTAL	45	100	45	100	45	100

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 3 se observa una restricción significativa del ejercicio profesional autónomo en la Unidad Educativa "17 de Abril"; en la Pregunta 7, relacionada con la libertad para la adaptación curricular e innovación metodológica, un alarmante 66.7% (sumatoria de Casi nunca y Nunca) de los docentes percibe que su capacidad creativa está limitada, lo que sugiere una gestión excesivamente estandarizada que desestima la pericia pedagógica del maestro.

Respecto a la Pregunta 8 (nivel de participación efectiva en las juntas académicas y toma de decisiones), la tendencia desfavorable se profundiza con un 75.5% de valoraciones negativas. Este dato es de alta relevancia académica, pues indica una estructura jerárquica vertical donde el docente es relegado a un rol de ejecutor pasivo, omitiendo su potencial como intelectual orgánico capaz de contribuir al diseño de la política institucional.

En la Pregunta 9, un 68.9% de los encuestados manifiesta una falta de confianza percibida por parte de la directiva hacia su criterio profesional. Esta carencia de empoderamiento no es una falla periférica, sino que constituye una barrera estructural para el desarrollo institucional, validando la urgencia de una Estrategia de Liderazgo Directivo que transite hacia una gobernanza distribuida, donde la autonomía profesional sea el eje de una cultura escolar democrática y de alta calidad.

Dimensión 4: Condiciones del entorno y seguridad psicológica

Tabla 4.
Condiciones del entorno y seguridad psicológica

Alternativas	P10		P11		P12	
	F	%	F	%	F	%
Siempre	3	6.7	2	4.4	4	8.9
Casi Siempre	4	8.9	5	11.1	5	11.1
Algunas veces	6	13.3	7	15.6	6	13.3
Casi nunca	19	42.2	17	37.8	15	33.3
Nunca	13	28.9	14	31.1	15	33.3
TOTAL	45	100	45	100	45	100

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 4 se evidencia una prevalencia de factores estresores que comprometen la estabilidad operativa y emocional de la Unidad Educativa "17 de Abril"; en la Pregunta 10, referida a la satisfacción con la disponibilidad y estado de los recursos tecnológicos y materiales, un notable 71.1% (sumatoria de Casi nunca y Nunca) de los docentes manifiesta una carencia de herramientas óptimas, lo que indica que el soporte infraestructural es insuficiente para las demandas de la educación contemporánea.

Respecto a la pregunta 11 (percepción de equidad en la distribución de la carga administrativa y aplicación de normativas), la tendencia desfavorable alcanza un 68.9% de valoraciones negativas. Este dato es particularmente crítico, pues sugiere un sentimiento de injusticia organizacional donde la gestión del tiempo y las tareas no se percibe como equilibrada, actuando como un detonante directo de insatisfacción laboral y desgaste profesional.

En la Pregunta 12, el 66.6% de los encuestados percibe una falta de seguridad emocional y respaldo institucional ante las exigencias de agentes externos (padres de familia y comunidad). Esta ausencia de contención directiva no es un elemento adjetivo, sino que representa una vulnerabilidad en la seguridad psicológica del maestro, validando la necesidad de una Estrategia de Liderazgo Directivo que funcione como un escudo protector y un soporte

técnico, garantizando un entorno donde la integridad y el bienestar del docente sean la prioridad para alcanzar la excelencia académica.

Dimensión: Factibilidad y uso de una estrategia de liderazgo directivo para optimizar el clima laboral docente

Tabla 5.

Factibilidad y uso de una estrategia de liderazgo directivo para optimizar el clima laboral docente

Alternativas	P13		P14	
	F	%	F	%
Siempre	34	75.6	32	71.1
Casi Siempre	9	20.0	11	24.4
Algunas veces	2	4.4	2	4.4
Casi nunca	0	0.0	0	0.0
Nunca	0	0.0	0	0.0
TOTAL	45	100	45	100

Fuente: Autoría propia.

La exégesis de la Tabla 5 revela un consenso casi unánime entre el profesorado de la Unidad Educativa "17 de Abril" respecto a la urgencia de transformar la praxis directiva actual mediante una intervención estructurada. Estos datos constituyen el aval empírico del colectivo docente para la viabilidad y pertinencia de la investigación. En la Pregunta 13, referida a la necesidad de implementar una Estrategia de Liderazgo Directivo sistémica, un contundente 95.6% de los docentes (sumatoria de Siempre y Casi siempre) reconoce que la optimización del clima laboral mediante una guía estratégica es imperativa. Este resultado indica que el personal es consciente de que los modelos de gestión tradicionales y fragmentados han agotado su eficacia, demandando un marco de liderazgo que articule la dimensión humana y técnica de manera holística.

Respecto a la Pregunta 14 (disposición profesional para adoptar y aplicar las dimensiones de la estrategia propuesta), el 95.5% de los encuestados manifiesta una actitud proactiva hacia la transformación institucional. Existe una apertura notable para abandonar esquemas de aislamiento y transitar hacia una gobernanza distribuida y empática. Esta

disposición se erige como el activo más valioso de la institución, pues garantiza que la propuesta no será un constructo teórico inerte, sino una herramienta de aplicación real, sostenible y capaz de revertir los indicadores de insatisfacción detectados anteriormente.

En conclusión, el contraste entre la fragilidad vincular y organizacional evidenciada en las tablas anteriores (1 al 5) y la elevada receptividad al cambio en esta última dimensión, configura el escenario ideal para la investigación. La evidencia científica es irrefutable: existe un nudo crítico real en el clima laboral, pero también existe la voluntad profesional y la seguridad psicológica para resolverlo a través de la Estrategia de Liderazgo Directivo que se propone en este estudio.

Presentación de la propuesta

Estrategia de Liderazgo Directivo "Sinergia 17": Optimización del Clima Laboral Docente *Presentación*

La estrategia "Sinergia 17" se define, ontológicamente, como modelo de gestión participativa y ecosistémica; su propósito medular es la reingeniería de la arquitectura organizacional, transitando de una estructura jerárquica vertical, históricamente generadora de resistencia y aislamiento, hacia una red de liderazgo distribuido. En esta nueva configuración, el poder no se ejerce como un mecanismo de control punitivo, sino como una facultad de servicio y acompañamiento.

La premisa fundamental que sostiene a "Sinergia 17" es que el bienestar multidimensional del docente no es un beneficio colateral, sino el motor primario y el soporte infraestructural sobre el cual se edifica cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje de excelencia. La estrategia articula cuatro nodos de intervención que buscan restaurar el tejido relacional, el reconocimiento del mérito, el empoderamiento profesional y la seguridad psicológica de los docentes del plantel. Al integrar herramientas tecnológicas de la Gestión 5.0 con principios del liderazgo transformacional, la propuesta ofrece un itinerario claro para

desburocratizar la labor docente y devolverle al maestro su rol como intelectual orgánico y líder de comunidad.

Objetivos

Objetivo General: Implementar un modelo de gestión estratégica basado en el liderazgo transformacional y la gobernanza digital para optimizar el clima laboral de los docentes de la Unidad Educativa "17 de Abril".

Objetivos Específicos

1. Fortalecer la cohesión grupal mediante comunidades de aprendizaje profesional.
2. Institucionalizar un sistema de reconocimiento al mérito y sentido de pertenencia.
3. Empoderar la autonomía docente mediante la toma de decisiones participativa.
4. Garantizar la seguridad psicológica mediante protocolos de soporte y recursos tecnológicos.

Fundamentación

La propuesta se fundamenta en la Teoría del liderazgo transformacional y el bienestar organizacional. Se sostiene bajo el principio de que un docente motivado y respaldado institucionalmente posee una mayor capacidad de resiliencia y efectividad pedagógica. Legalmente, se ampara en la LOEI, que exige a los directivos garantizar una convivencia armónica. Tecnológicamente, se apoya en la Gestión 5.0, utilizando la analítica de datos para una toma de decisiones humana y no solo burocrática.

Características de la propuesta

Carácter situado y contextualizado

La estrategia no es un modelo genérico importado de realidades ajenas; es una arquitectura de gestión a medida. Su diseño emana directamente del diagnóstico realizado a los docentes del plantel, reconociendo sus trayectorias profesionales, sus miedos específicos y las particularidades socio-educativas de la zona. Ser una propuesta "situada" implica que las soluciones a la fragmentación vincular no son abstractas, sino que responden a los "nudos críticos" detectados.

Flexibilidad y adaptabilidad dinámica

En el volátil escenario del sistema educativo fiscal, una estrategia rígida está condenada al fracaso. "Sinergia 17" posee una estructura orgánica y maleable que le permite pivotar según las fluctuaciones del año lectivo (períodos de exámenes, juntas de curso o directrices ministeriales de última hora). La propuesta contempla mecanismos de ajuste trimestral, permitiendo que, si surge una necesidad emergente (como una crisis comunitaria o un cambio normativo), la estrategia se reconfigure para seguir ofreciendo soporte sin perder su esencia.

Horizontalidad y gobernanza distribuida

Esta característica representa una ruptura paradigmática con el liderazgo autocrático. La propuesta desplaza el eje del poder desde la "inspección punitiva" hacia el "acompañamiento empoderador". La horizontalidad se manifiesta en la creación de espacios donde la voz del docente tiene el mismo peso que la del directivo en la resolución de problemas cotidianos. Aquí, el rector no es el único que posee la verdad, sino que actúa como un facilitador de talentos, permitiendo que el liderazgo emerja de los propios docentes según sus fortalezas, lo que valida su autonomía y criterio profesional.

Ecosistema digital desburocratizado

La tecnología en esta propuesta se utiliza como un dispositivo de liberación profesional. Conscientes de que el agotamiento docente proviene, en gran medida, del "papeleo" y los procesos administrativos redundantes, la estrategia implementa herramientas de la Gestión 5.0 para automatizar y simplificar flujos de trabajo. Esta digitalización inteligente busca devolverle al docente su activo más valioso; el tiempo, permitiéndole enfocarse en la mediación pedagógica y reduciendo la ansiedad provocada por la saturación administrativa.

Ideas Básicas / Claves / Rectoras

1. El líder como andamio: del control punitivo al soporte adaptativo

Esta idea rectora redefine la supervisión pedagógica bajo la metáfora del andamiaje cognitivo y profesional. En el modelo tradicional, el directivo se sitúa en la cúspide para vigilar el cumplimiento; en "Sinergia 17", el líder se sitúa en la base para sostener el crecimiento. El directivo asume que su función principal es identificar las zonas de desarrollo próximo de sus docentes y proveer los recursos (técnicos, emocionales o materiales) necesarios para que estos alcancen su máximo potencial.

2. Transparencia radical: arquitectura de la confianza y equidad organizacional

La transparencia radical es el antídoto científico contra la percepción de injusticia institucional detectada en el diagnóstico. Esta idea rectora postula que la opacidad en el manejo de la información (horarios, asignación de recursos, criterios de reconocimiento) es el principal generador de entropía y conflicto. Implementar una transparencia radical significa que los procesos de toma de decisiones y la gestión de activos son de acceso abierto y verificable para el colectivo de docentes.

3. Vínculo antes que contenido: la primacía de la seguridad psicológica

Basada en los principios de la Inteligencia Emocional Organizacional, esta idea rectora sostiene que la dimensión vincular es el prerrequisito ontológico de la dimensión técnica. En Educación Básica, se suele priorizar la cobertura curricular sobre la salud del tejido humano; "Sinergia 17" invierte esta lógica bajo la premisa de que, sin una relación de confianza establecida, la innovación pedagógica es imposible. Un docente que no se siente vinculado afectiva y profesionalmente con su institución se limitará a cumplir el mínimo requerido por miedo al riesgo.

Estructura y dinámica de sus componentes

La estrategia "Sinergia 17" se despliega a través de un sistema de engranajes interdependientes. Su dinámica no es lineal, sino circular y recursiva: lo que se reflexiona en

el Nodo de Cohesión se operativiza en el de Empoderamiento, se visibiliza en el de Reconocimiento y se simplifica mediante el de Soporte.

1. Nodo de cohesión: el sustrato vincular

Este componente constituye la base emocional de la estrategia. Se despliega a través de los círculos de reflexión pedagógica (CRP), espacios horizontales de 45 minutos donde el error se despenaliza y se convierte en objeto de análisis colectivo. La dinámica consiste en sesiones de "Interaprendizaje entre Pares", donde docentes de diferentes niveles de Educación Básica comparten nudos críticos de su práctica diaria.

2. Nodo de empoderamiento: la gobernanza participativa

Este nodo transforma al docente de un ejecutor pasivo a un diseñador de la política institucional. Opera mediante los consejos consultivos docentes (CCD), órganos no jerárquicos que tienen voz y voto en la reforma del currículo interno y la organización del calendario escolar. La dinámica de este componente asegura que las decisiones no emanen verticalmente del rector, sino que sean el resultado de un consenso técnico.

3. Nodo de reconocimiento: la validación del mérito

Diseñado para revertir la desafección identitaria, este componente utiliza la visibilidad positiva como motor de motivación intrínseca. Se materializa en un mural digital de logros, una plataforma interactiva donde se socializan semanalmente las "buenas prácticas" y los éxitos individuales y colectivos. La dinámica se complementa con los "días de bienestar docente", jornadas de descarga emocional y reconocimiento público donde la institución celebra no solo el rendimiento académico, sino la calidad humana y el esfuerzo extraordinario.

4. Nodo de soporte: la eficiencia tecnológica

Este es el componente de liberación administrativa. Se basa en una plataforma de gestión documental inteligente alojada en la nube (ecosistema digital), que centraliza plantillas, actas, planificaciones y reportes automatizados. La dinámica de este nodo se orienta a la

"desburocratización selectiva": reducir el tiempo invertido en tareas repetitivas para devolverle al docente tiempo de calidad para la mediación pedagógica y el descanso.

Protocolo de Interacción en Crisis (PIC): "Sinergia 17"

Ante la detección de un conflicto grave (enfrentamientos verbales, boicot profesional o ruptura de la comunicación que afecte el entorno escolar), el directivo activará la Ruta de Intervención Cuatripartita para evitar que la crisis escale y erosione el clima laboral general.

Fase 1: activación y contención (nodo de soporte y nodo de cohesión)

Acción del nodo de soporte: el directivo utiliza la plataforma de gestión para documentar el incidente de forma objetiva (hechos, no juicios). Se suspenden temporalmente las cargas administrativas no esenciales de los implicados para reducir el factor de estrés externo.

Acción del nodo de cohesión: se convoca a un "círculo de escucha neutral" fuera del horario de clases. El objetivo no es buscar culpables, sino aplicar la escucha empática. Aquí, el directivo actúa como "líder andamio", sosteniendo el espacio para que las partes expresen su sentir sin interrupciones, restableciendo el flujo comunicativo mínimo antes de pasar a lo técnico.

Fase 2: Mediación y resolución (nodo de empoderamiento)

Acción del nodo de empoderamiento: se activa una comisión ad-hoc del consejo consultivo docente, integrada por pares respetados (líderes de opinión internos) que no estén involucrados.

Dinámica: Se aplica la "Técnica de Solución de Problemas Participativa". Las partes en conflicto deben proponer, ante sus pares, tres compromisos de mejora para la convivencia. Al ser una resolución emanada de la base (horizontal) y no impuesta verticalmente, el cumplimiento del acuerdo posee una mayor tasa de éxito y legitimidad ética.

Fase 3: Restauración y seguimiento (nodo de reconocimiento)

Acción del nodo de reconocimiento: una vez resuelto el nudo crítico y tras un periodo de observación, se visibiliza institucionalmente la capacidad de resiliencia y superación del equipo. No se reconoce el conflicto, sino la madurez profesional de haberlo superado.

Dinámica: Se integra a los docentes involucrados en un proyecto colaborativo de corta duración. El éxito de este proyecto se publica en el "mural digital de logros", reforzando el mensaje de que la institución valora la cohesión por encima de las diferencias individuales.

Exigencias, requisitos y condiciones

Compromiso directivo: el rector debe liderar con el ejemplo de ética y apertura.

Voluntad docente: disposición para abandonar el aislamiento y trabajar en equipo.

Infraestructura mínima: acceso a conectividad y espacios físicos de reunión distendida.

Periodicidad: las acciones deben ser sistemáticas, no eventos aislados.

Demostraciones y ejemplos

Ejemplo de nodo de reconocimiento: implementación del programa "docente del mes: innovación situada", donde no se premia la antigüedad, sino la creatividad en el aula aplicada al contexto de Quero, socializado mediante el canal oficial del plantel.

Ejemplo de nodo de soporte: creación de un repositorio en la nube con plantillas de planificación precargadas para que el docente ahorre un 30% de tiempo administrativo.

Formas de aplicación, implementación y evaluación

Se desarrollará en tres fases: sensibilización (mes 1), ejecución de nodos (mes 2-8) y consolidación (mes 9-10).

Plan operativo de implementación "Sinergia 17"

La ejecución se divide en tres fases críticas: sensibilización e infraestructura, ejecución de nodos de bienestar y consolidación y auditoría de impacto.

Tabla 6.
Plan operativo de implementación de "Sinergia 17"

Fase	Mes	Actividad Clave	Objetivo Operativo
Fase I: cimentación y apertura	1	Lanzamiento institucional y taller de sensibilización "liderazgo distribuido".	Socializar la propuesta y reducir la resistencia al cambio mediante la escucha activa.
	2	Configuración del ecosistema digital (repositorios en la nube y canales de comunicación asertiva).	Desburocratizar procesos y centralizar la información técnica.
Fase II: despliegue de componentes	3	Activación del nodo de cohesión: primer círculo de reflexión pedagógica entre pares.	Romper el aislamiento docente y fomentar el apoyo técnico mutuo.
	4	Lanzamiento del programa de reconocimiento: "mural digital del mérito docente".	Visibilizar los aportes extraordinarios y fortalecer el sentido de pertenencia.
	5	Primer consejo consultivo de docentes líderes (toma de decisiones participativa).	Empoderar al docente en la gestión académica del plantel.
	6	Jornada de "cuidado al cuidador": talleres de gestión emocional y seguridad psicológica.	Mitigar el estrés laboral y fortalecer el respaldo institucional.
	7	Evaluación intermedia: aplicación del dashboard de clima laboral (cuestionario rápido).	Medir la temperatura organizacional y realizar ajustes dinámicos (flexibilidad).
	8	Implementación de tutorías de acompañamiento no punitivas (líder como andamio).	Sustituir la fiscalización por el soporte técnico situado en el aula.
Fase III: Sostenibilidad	9	Sistematización de experiencias exitosas y feria de innovación docente "17 de Abril".	Consolidar la autonomía y proyectar profesionalmente al profesorado.
	10	Evaluación final de impacto, rendición de cuentas y plan de sostenibilidad 2027.	Comparar resultados con el diagnóstico inicial y formalizar la estrategia.

Evaluación

Se utilizará un Dashboard de clima laboral trimestral. Los resultados se compararán con el diagnóstico inicial para medir el avance de los 12 indicadores clave definidos en la matriz de operacionalización. Esto permitirá identificar si la "Sinergia 17" está logrando desplazar las valoraciones desde el polo negativo (Nunca/Casi nunca) hacia el polo positivo (Casi siempre/Siempre).

Recursos

Humanos: Psicólogo organizacional (DECE), directivos y comité de docentes líderes.

Tecnológicos: Plataformas de colaboración (Google Workspace), redes sociales institucionales.

Materiales: guías de liderazgo, kits de bienestar, suministros de oficina para círculos de estudio.

Beneficiarios

Directos: Docentes de la Unidad Educativa "17 de Abril".

Indirectos: estudiantes de Educación Básica (quienes recibirán una mediación pedagógica de mayor calidad) y padres de familia (quienes verán una institución más cohesionada).

Cierre

La estrategia "Sinergia 17" no pretende ser una solución mágica, sino un cambio de paradigma. Al invertir en el capital humano y optimizar el liderazgo, la Unidad Educativa "17 de Abril" dejará de ser una suma de individualidades para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje profesional, donde la excelencia educativa sea la consecuencia natural de un ambiente laboral sano y motivador.

Validación de la propuesta

Tras el análisis de los discursos de los expertos especialistas en gestión educativa, comportamiento organizacional y tecnopedagógica, se procedió a una sistematización de hallazgos que validan la pertinencia de la estrategia de liderazgo directivo:

1. Aproximación fenomenológica preliminar: La superación del liderazgo burocrático

La inmersión en las valoraciones de los expertos permitió detectar una recurrencia semántica fundamental: la disolución de la verticalidad punitiva. Los evaluadores convergieron en que la propuesta "Sinergia 17" no constituye un simple manual de funciones administrativas, sino un dispositivo de sutura frente a la fragmentación vincular detectada. El tono de los expertos reveló una clara validación de la urgencia por profesionalizar la gestión del talento humano, alejándola del control estático y situándola en el terreno de un acompañamiento estratégico, técnico y profundamente humanizado.

2. Codificación inductiva de hallazgos: Los pilares de la solidez institucional

Se extrajeron unidades de significado que otorgan una robustez epistemológica innegable a la propuesta: liderazgo andamio, gobernanza distribuida, transparencia radical y seguridad psicológica. Estos descriptores emergieron con una fuerza interpretativa que valida la coherencia lógica interna de la estrategia. Los expertos ratificaron que el enfoque de mediación cuatripartita posee la capacidad de articular la eficiencia administrativa con la dignidad profesional del docente, transformando el entorno laboral en un ecosistema de confianza.

3. Sistematización de ejes categoriales

A través de un ejercicio de abstracción intelectual, se consolidaron tres categorías nucleares que definen el impacto de "Sinergia 17":

Categoría A: arquitectura de la cohesión vincular. Los expertos enfatizaron que el liderazgo, bajo esta estrategia, deja de ser una carga jerárquica para convertirse en un "blindaje relacional", esencial para garantizar la estabilidad emocional necesaria en el ejercicio docente de Educación Básica.

Categoría B: hermenéutica del empoderamiento profesional. Existe un consenso sobre la necesidad de desplazar la visión del docente como ejecutor de órdenes hacia la del "co-diseñador institucional". Los especialistas validaron que la participación en la toma de decisiones es la gramática fundamental para recuperar el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca.

Categoría C: ecosistema de soporte digital y desburocratización. La interacción entre la plataforma de gestión y la reducción de la carga cognitiva se categorizó como un sistema de vida organizacional indispensable. Los expertos destacaron que la innovación no ocurre por imposición tecnológica, sino por la capacidad del líder de liberar el tiempo del docente para la mediación pedagógica.

4. Consolidación de la trama exegética: El liderazgo como eje transformador

La exégesis de las valoraciones revela que la estrategia "Sinergia 17" resuelve con éxito la brecha entre el estado actual de insatisfacción laboral en la Unidad Educativa "17 de Abril" y las exigencias de la educación contemporánea. Los expertos coinciden en que la propuesta funciona como un sistema nervioso organizacional; al integrar la ética del cuidado con la precisión técnica y la innovación digital, la estrategia otorga al directivo una nueva agencia transformadora. El valor diferencial radica en la naturaleza recursiva y situada del modelo, que permite una autoevaluación constante mediante el Dashboard de clima Laboral, alejando a la práctica directiva de los esquemas burocráticos y situándola en la vanguardia de las organizaciones que aprenden.

Discusión

La contrastación de los hallazgos revela que la gestión directiva se erige como eje gravitacional sobre el cual orbita la estabilidad del ecosistema escolar. Los resultados evidencian una correlación intrínseca entre las prácticas de liderazgo y la percepción del entorno laboral, lo cual armoniza con las tesis de Otrębski (2022), quien postula que el clima organizacional no es un ente estático, sino un fenómeno dinámico moderado por la naturaleza de la institución y la calidad de la interacción jerárquica. Al analizar la implementación de la estrategia de liderazgo propuesta, se observa que la optimización de los canales de comunicación y el reconocimiento del mérito docente actúan como catalizadores de la satisfacción profesional, corroborando lo expuesto por Sriadmitum (2023) sobre la tríada del estilo de liderazgo, el entorno y la compensación como determinantes del desempeño.

Desde una valoración crítica, se desprende que las debilidades detectadas inicialmente en el diagnóstico institucional, marcadas por la verticalidad excesiva y la opacidad comunicacional, no son eventos aislados, sino síntomas de una gestión que requiere una metamorfosis hacia modelos más horizontales y participativos. Este estudio demuestra que, al

transmutar la figura del director de un mero administrador a un facilitador del bienestar, se logra mitigar el desgaste profesional; esta perspectiva se alinea con la visión de Schwanke (2022), quien enfatiza que el apoyo y la motivación provenientes de los líderes escolares son los pilares que sostienen la resiliencia del profesorado ante las exigencias del sistema educativo contemporáneo.

Al contrastar los resultados con la propuesta de Isbahi (2023), se ratifica que la eficacia directiva en la Unidad Educativa "17 de Abril" trasciende la mera administración de recursos. Los datos sugieren que, en sintonía con la "Era 5.0", la figura del director debe mutar hacia un articulador de ecosistemas donde la tecnología y la sensibilidad humana convergen para disolver la resistencia al cambio. Esta visión visionaria es la que permite que el liderazgo no se perciba como una acumulación de poder, sino como un dispositivo de sostenibilidad pedagógica.

En lo que respecta a la dinámica operativa, la presente investigación halla un eco significativo en el modelado estructural de Aditya et al. (2024). Los niveles de colaboración observados tras la aplicación de la estrategia validan la premisa de que la sinergia colectiva es una construcción deliberada. Esta valoración crítica permite afirmar que, cuando el líder prioriza la satisfacción laboral, el clima organizacional deja de ser un indicador estático para convertirse en un motor de rendimiento académico.

Desde la especificidad del contexto ecuatoriano, la transición de una gestión reactiva hacia planes de acción focalizados, tal como proponen Molina Vicuña et al. (2025), se manifiesta en este estudio como la solución definitiva a la fragmentación institucional. Los resultados demuestran que la implementación de una estrategia de liderazgo situada logra desarticular los silos profesionales en el subnivel de Educación Básica, promoviendo una convivencia armónica que, en última instancia, optimiza el desempeño educativo. No obstante, es imperativo reconocer, en concordancia con Moreno y März (2025), que el ejercicio de este

liderazgo pedagógico efectivo se ve frecuentemente tensionado por las exigencias burocráticas del sistema.

El alcance de estos resultados trasciende la mera mejora procedimental, proponiendo una reingeniería de la cultura organizacional donde la ética del cuidado y la eficiencia administrativa converjan. No obstante, las limitaciones del estudio residen en la especificidad del contexto de educación básica, lo que sugiere una cautela analítica al intentar extrapolar estos datos a niveles universitarios o entornos corporativos de distinta índole. Asimismo, la temporalidad de la recolección de datos plantea el desafío de la sostenibilidad de la estrategia a largo plazo, supeditada a la estabilidad de los cuadros directivos.

En prospectiva, los hallazgos sugieren que el futuro de la investigación en gestión educativa debe orientarse hacia la integración de herramientas digitales que favorezcan el liderazgo distribuido, permitiendo una gestión del conocimiento más fluida y menos burocrática. Como bien señala Tessema (2025), la transformación organizacional y su sostenibilidad dependen de la capacidad de los líderes para amalgamar cultura, aprendizaje y visión estratégica en un solo cuerpo orgánico.

Conclusiones

En este estudio se propuso una estrategia de liderazgo directivo para la optimización del clima laboral docente en Educación Básica. Específicamente:

(1) Se determina la existencia de una fragmentación vincular y técnica profundamente arraigada en el cuerpo docente; donde la persistencia de un aislamiento profesional y la gestión ineficaz de las tensiones interpersonales revelan que el clima laboral se ha mantenido en un estado de fragilidad persistente. Esta deficiencia no es meramente relacional; actúa como un ruido organizacional que obstaculiza la sinergia pedagógica y, por extensión, limita la capacidad colectiva necesaria para que la institución proyecte sus metas académicas con cohesión y rigor. El diagnóstico evidencia una marcada desafección identitaria en el

profesorado, caracterizada por una percepción de invisibilidad de sus esfuerzos y una escasa conexión con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. A pesar del escenario de debilidad organizacional, se concluye que existe una alta factibilidad institucional para el cambio.

(2) Se diseñó estrategia "Sinergia 17" trasciende la concepción tradicional de los manuales administrativos para constituirse en una respuesta científica, situada y disruptiva frente a los fenómenos de fragmentación vincular y desafección identitaria que el diagnóstico previo ha revelado en la Unidad Educativa "17 de Abril".

(3) La validación de los expertos sitúa a la estrategia "Sinergia 17" no solo como una propuesta de gestión factible, sino como una arquitectura imprescindible para la salud institucional. La propuesta fue calificada de robusta y necesaria al reconocer que el clima laboral y el liderazgo no son variables aisladas, sino activos ontológicos de la calidad educativa. El proceso hermenéutico ratifica que la estrategia responde a los desafíos de la Unidad Educativa "17 de Abril" mediante una estructura técnica, flexible y, fundamentalmente, centrada en la dignificación de la labor docente.

Referencias bibliográficas

- Aditya, D., Setyaningsih, S., & Laihad, G. (2024). Optimizing teacher work productivity through transformational leadership, organizational climate, and teamwork. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 9(2), 438-456. <https://doi.org/10.25217/ji.v9i2.5258>
- Archambault, C., Cooren, F., & Vásquez, C. (2025). Hablar al unísono: El dilema de la voz en la estrategia abierta. *Management Communication Quarterly*, 39(1), 88-119. <https://doi.org/10.1177/08933189241247140>
- Bostanci, A., & Pullu, M. (2025). El papel de los niveles de transparencia organizacional en las escuelas sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional de los docentes. *Psycho-Educational Research Reviews*, 14(2), 51-70. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V14.N2.02
- Chávez-Núñez, L., Calderón, J., Yerovi, E., Ortega, L., Márquez, N., & Vidal-Silva, C. (2025). Local leadership under pressure: Competency demands for sustainable governance in Ecuador. *Sustainability*, 17(21). <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9720>

- Chiu, E., & Fleming, T. (2025). La estética de la desilusión: narrativas de docentes sobre la “transformación desilusionada”. *Behavioral Sciences*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/bs15070858>
- Civera, A., & Meoli, M. (2024). Estrategia de emprendimiento corporativo en universidades: Liderazgo emergente en tiempos de austeridad. *The Journal of Technology Transfer*, 49(6), 2080-2103. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10076-8>
- Dei, G. (2024). Liderazgo educativo para la transformación y el desarrollo institucional en las universidades públicas de Nigeria. *Revista Internacional de Investigación Científica en Educación*, 17(1), 127-142. [https://www.ij sre.com.ng/assets/vol.%2C-17\(1\)-godspower-dei.pdf](https://www.ij sre.com.ng/assets/vol.%2C-17(1)-godspower-dei.pdf)
- Gogo, S., & Musonda, I. (2022). El uso del enfoque secuencial exploratorio en la investigación de métodos mixtos: Un caso de intervenciones contextuales de liderazgo superior en seguridad y salud en la construcción. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 19(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph19127276>
- Gómez, R., Holzer, A., Bradley, C., Fernández, P., & Patti, J. (2022). La relación entre inteligencia emocional y liderazgo en líderes escolares: una revisión sistemática. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>
- Goodyear, P. (2022). Haciendo realidad la buena universidad: innovación social, cuidado, justicia del diseño e infraestructura educativa. *Postdigital Science and Education*, 4(1), 33-56. <https://doi.org/10.1007/s42438-021-00253-5>
- Gualacata, A., Sánchez, A., Maldonado, I., Jiménez, M., & Patín, W. (2022). Estrategias de gestión pedagógica para la formación investigativa en el bachillerato ecuatoriano. *Revista internacional de ciencias de la salud*, 6(3), 1416-1426. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n3.12785>
- Isbahi, M. (2023). Optimización del liderazgo educativo: Construyendo una educación sostenible en la era 5.0. *Anjasmoro: Revista Interdisciplinaria Islámica*, 1(1), 43–66. <https://doi.org/10.69965/anjasmoro.v1i1.18>
- Li, S. (2023). El efecto de la autoeficacia docente, la resiliencia docente y la regulación emocional en el agotamiento docente: un modelo de mediación. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1185079>
- Loraas, D. (2022). *¿Escuelas tóxicas? Percepciones de los docentes sobre la calidad del aire interior y el apego negativo al lugar.* (Tesis). Universidad de Missouri-Columbia. <https://www.proquest.com/openview/0387f643204c658e455618ee3052556d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Mincu, M. (2022). ¿Por qué el liderazgo escolar es clave para transformar la educación? Supuestos estructurales y culturales para una educación de calidad en diversos contextos. *Prospects*, 52(3), 231-242. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>

- Moannissa, A. (2025). Percepciones de los estilos de comunicación del profesorado en la gestión del comportamiento en el aula en los institutos australianos. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 5(12), 15043-15054. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i12.52306>
- Molina Vicuña, G., Romero, M., Molina, B., & Gualpa, C. (2025). Modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral de los docentes en las instituciones educativas. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 29(Especial), 80-91. <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.879>
- Moreno, O., & März, V. (2025). Liderazgo educativo en las escuelas técnicas ecuatorianas: un análisis cualitativo del impacto de las políticas en las prácticas de liderazgo. *Revista Andina De Educación*, 8(2). <https://doi.org/10.32719/26312816.5720>
- Otrębski, W. (2022). La correlación entre el clima organizacional (escolar) y la satisfacción laboral docente: el papel moderador del tipo de institución educativa. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Schwanke, J. (2022). *El director del maestro: Cómo los líderes escolares pueden apoyar y motivar a sus maestros*. ASCD. <https://books.google.co.ve/books?id=7HJ5EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sriadmitum, I. (2023). Estilo de liderazgo, entorno laboral y compensación en la satisfacción laboral y el desempeño docente. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 79-92. <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i1.122>
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022). Un marco conceptual integrado del efecto del techo de cristal. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- Tessema, D. (2025). Pilares de la transformación organizacional y la sostenibilidad: Liderazgo, aprendizaje, cultura y gestión del conocimiento como factores clave de éxito en la salud pública ambiental. *Health Economics and Management Review*, 6(1). <https://doi.org/10.61093/hem.2025.1-01>
- Tong, Q. (2025). Explorando la interacción entre las emociones de los docentes, los rasgos personales, los factores ambientales y el bienestar psicológico. *European Journal of Education*, 60(1). <https://doi.org/10.1111/ejed.12903>