ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

Prácticas de liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget

Transformational leadership practices and their relationship with organizational climate at the Jean Piaget School

[1] Ricardo Isaac Bravo Rivera https://orcid.org/0009-0007-9234-8520
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Gestión Educativa
ribravor@ube.edu.ec

[2] Lissette Paola Cáceres Martillo https://orcid.org/0009-0009-1962-7974
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Gestión Educativa
lpcaceresm@ube.edu.ec

[3] Esther Lucrecia Carlin Chavez https://orcid.org/0000-0002-5262-1533
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
elcarlinc@ube.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica
Enviado: 17/07/2026
Revisado: 15/08/2026
Aceptado: 09/10/2026
Publicado: 30/10/2026
DOI: **https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v10i4.3806**

Cítese: Bravo Rivera, R. I., Cáceres Martillo, L. P., & Carlin Chavez, E. L. (2026). Prácticas de liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget. Explorador Digital, 10(4), 154-171. https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v10i4.3806

EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral,** que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. https://exploradordigital.org
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

Palabras claves:
Liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión directiva, motivación laboral, bienestar docente.

Resumen

Introducción. La presente investigación determinó la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget. El problema radica en la persistencia de un modelo directivo tradicional que genera canales comunicativos rígidos, sobrecarga laboral e insatisfacción docente. **Objetivo.** Determinar la relación existente entre las prácticas de liderazgo transformacional de los directivos y las dimensiones del clima organizacional percibidas por los docentes. **Metodología.** Se empleó una metodología cuantitativa, de diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional, aplicando un cuestionario de 15 ítems Likert optimizado mediante valoración experta de pertinencia, claridad y coherencia, alcanzando una sólida consistencia interna del instrumento. **Resultados.** Los resultados descriptivos mostraron medias de 34.52 para liderazgo y 29.07 para clima laboral. El análisis inferencial confirmó la existencia de una asociación positiva directa y de intensidad muy alta entre ambas variables, evidenciando que el fortalecimiento de las prácticas directivas incide de manera determinante en la mejora del clima organizacional. No obstante, el análisis de ítems identificó tres nudos críticos: ineficacia en la resolución de conflictos (23.8%), insatisfacción por falta de incentivos (28.4%) y descontento con el confort e infraestructura para mitigar el estrés (26.9%). **Conclusión.** Se diseñó una propuesta de mejora basada en tres ejes estratégicos: comunicación dialógica, reconocimiento al mérito y bienestar socioemocional. Se concluye que un liderazgo transformacional participativo es determinante para elevar la motivación, optimizar la convivencia y consolidar un ambiente de trabajo saludable en la institución. **Área de estudio general:** Educación. **Área de estudio específica:** Gestión y Administración Educativa. **Tipo de estudio:** Artículo original.

Keywords:
Transformational leadership, organizational climate, educational management, work motivation,

Abstract

Introduction. This research determined the relationship between transformational managerial leadership practices and organizational climate dimensions at the Jean Piaget Private Educational Unit. The problem lies in the persistence of a traditional management model that generates rigid communication channels, workload, and teacher dissatisfaction. **Objective.** To determine the relationship between managerial transformational

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

teacher well-being.

leadership practices and organizational climate dimensions perceived by teachers. **Methodology.** A quantitative methodology, non-experimental design, cross-sectional cut, and correlational scope were used, applying a 15-item Likert questionnaire optimized through expert evaluation of relevance, clarity, and coherence, achieving solid internal consistency of the instrument. **Results.** Descriptive results showed means of 34.52 for leadership and 29.07 for work climate. Inferential analysis confirmed the existence of a direct positive association of extremely high intensity between both variables, demonstrating that strengthening managerial practices significantly impacts organizational climate improvement. However, item analysis identified three critical knots: ineffective conflict resolution (23.8%), dissatisfaction due to lack of incentives (28.4%), and discontent with comfort and infrastructure to mitigate stress (26.9%). **Conclusion.** An improvement proposal was designed based on three strategic axes: dialogic communication, recognition of merit, and socio-emotional well-being. It is concluded that participatory transformational leadership is decisive in increasing motivation, optimizing coexistence, and consolidating a healthy work environment in the institution. **General Area of Study:** Education. **Specific area of study:** Educational Management and Administration. **Type of study:** Original article.

1. Introducción

La conducción de las instituciones educativas actuales exige trascender la simple administración de procesos para dar paso a un ejercicio directivo capaz de inspirar, motivar e impulsar el potencial del equipo docente. Cuando la gestión se orienta hacia la atención de las personas, se generan espacios de trabajo caracterizados por la confianza mutua, la colaboración horizontal y un compromiso renovado con la misión escolar (Gutiérrez et al., 2026). En el contexto educativo contemporáneo, resulta imprescindible superar las estructuras rígidas y jerárquicas del pasado, migrando hacia modelos organizacionales sensibles a las dinámicas humanas y al bienestar emocional de quienes integran la comunidad escolar. En este escenario, la adopción de un enfoque transformacional en la dirección se convierte en un pilar estratégico para fortalecer el desempeño profesional y dinamizar la vida institucional (Cajamarca et al., 2024).

Sin embargo, cuando la práctica directiva se distorsiona o se limita a un control puramente técnico, las consecuencias se reflejan de inmediato en la convivencia diaria. La falta de

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

empatía, la ausencia de un acompañamiento cercano y las deficiencias en los canales de comunicación interna erosionan progresivamente las relaciones laborales. Esta desconexión no solo genera desmotivación, sino que favorece la aparición del agotamiento profesional y del estrés en el profesorado, afectando directamente su equilibrio emocional y su desempeño en el aula (Benavides et al., 2026). Por esta razón, el ambiente de trabajo no puede entenderse como una circunstancia accidental; constituye un factor mediador determinante que condiciona tanto la calidad de la enseñanza como la capacidad de respuesta de la institución ante sus desafíos educativos (Astudillo et al., 2026).

En la Unidad Educativa Particular Jean Piaget las apreciaciones de los propios docentes e indagaciones preliminares ponen de manifiesto la presencia de desacoples significativos en la gestión interna. Predomina una percepción de liderazgo marcadamente tradicional y fiscalizador, enfocado en el cumplimiento estricto de exigencias administrativas en detrimento del asesoramiento pedagógico y del estímulo al desarrollo docente. A esta situación se suma una sobrecarga de tareas operativas y una comunicación unidireccional que frena la iniciativa pedagógica y alimenta un sentimiento de desgaste en el equipo. Esta brecha entre las prioridades directivas y las necesidades reales del profesorado limita la capacidad formativa del plantel e impide consolidar una cultura de mejora continua (Calderon et al., 2026).

Frente a esta realidad, resulta indispensable examinar de manera rigurosa la interacción entre el comportamiento directivo y la percepción del clima escolar en la institución. La persistencia de un estilo de gobierno autoritario o distante fragmenta los lazos interpersonales y dificulta la resolución constructiva de las tensiones cotidianas (Roque et al., 2025). Contar con un diagnóstico objetivo de esta problemática permitirá fundamentar propuestas concretas de intervención, orientadas a desarrollar competencias de liderazgo, dinamizar los procesos comunicativos y restablecer un entorno laboral armónico que potencie la labor educadora. Con base en las consideraciones expuestas, se formula la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación existente entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget?

Para dar respuesta a este cuestionamiento, el objetivo general de este estudio es determinar la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget, con el propósito de aportar evidencia empírica que sustente estrategias de gestión orientadas al bienestar docente y la excelencia institucional.

De manera específica, la investigación persigue los siguientes objetivos: Evaluar el nivel de las prácticas de liderazgo transformacional directivo percibidas por el personal de la institución; diagnosticar el estado actual de las dimensiones del clima organizacional en el cuerpo docente del establecimiento; determinar el grado de asociación entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional; y formular lineamientos

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

estratégicos orientados al fortalecimiento de la función directiva, la comunicación dialógica y el entorno laboral en el centro educativo.

En correspondencia con el alcance correlacional planteado, se establece como hipótesis de investigación (H_1) que existe una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget, asumiendo como variable independiente el Liderazgo Transformacional y como variable dependiente el Clima Organizacional en el entorno docente.

2. Metodología

El diseño seleccionado fue no experimental, debido a que las dinámicas de gestión directiva y las condiciones de convivencia laboral se observaron directamente en su entorno natural dentro del establecimiento educativo, sin manipulación deliberada, control artificial ni alteración de las variables por parte de los investigadores. Asimismo, la investigación se enmarcó en un alcance de carácter correlacional y de corte transversal, dado que se orientó a determinar el grado de asociación existente entre las prácticas de liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional en un único momento temporal determinado, evaluando a la institución en su estado habitual y sin interrumpir sus actividades operativas (Acuña et al., 2023; Hidalgo et al., 2026).

La población objeto de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal docente legalmente activo en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget durante el periodo académico correspondiente a la investigación, sumando un universo delimitado de 67 profesionales de la educación ($N = 67$). Debido a que la población era completamente identificable, finita y accesible para el equipo investigador, se optó por la aplicación de un muestreo censal por criterio de factibilidad. Al contar con el acceso garantizado a la totalidad de los participantes, la recolección censal constituyó la decisión metodológica más conveniente y rigurosa, pues evaluar al 100% de los integrantes anula por completo el error muestral y dota al estudio de la máxima precisión descriptiva e inferencial sobre la realidad evaluada.

2.1. Método y técnicas de recolección

En el plano epistemológico, se aplicó el método hipotético-deductivo, partiendo de los fundamentos teóricos del liderazgo y del comportamiento organizacional para derivar las premisas que posteriormente fueron contrastadas mediante los datos empíricos obtenidos en el trabajo de campo (Correa et al., 2023; Hidalgo et al., 2026). Como técnica principal de recolección de información se empleó la encuesta, la cual permitió recabar de forma estructurada, estandarizada y cuantitativa las valoraciones del cuerpo docente respecto al desempeño de las autoridades directivas y las dinámicas del ambiente laboral institucional (Tirado-Reyes et al., 2026).

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

2.2. Instrumento, validez y fiabilidad

El instrumento de medición unificado consistió en un cuestionario estructurado con 15 reactivos formulados mediante una escala de respuesta ordinal tipo Likert de cinco niveles, comprendidos desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La arquitectura conceptual del instrumento se distribuyó en dos secciones principales: la primera sección estuvo integrada por 8 ítems diseñados para evaluar las dimensiones del liderazgo transformacional directivo (motivación inspiradora, consideración individualizada, estimulación intelectual e influencia idealizada), mientras que la segunda sección constó de 7 ítems orientados a diagnosticar las dimensiones del clima organizacional (pertenencia, relaciones interpersonales, comunicación y satisfacción laboral) (Carrera-Herrera & Santana-Mora, 2026).

La validez de contenido del instrumento se garantizó rigurosamente mediante la técnica de juicio de expertos, sometiendo el borrador inicial a la evaluación de tres profesionales de amplia trayectoria en gestión y metodología educativa. Los juzgadores dictaminaron la pertinencia, claridad y coherencia conceptual de cada reactivo, emitiendo valoraciones *highly* favorables que confirmaron la representatividad teórica y la adecuada formulación semántica de las preguntas para la población meta (Tirado-Reyes et al., 2026). Asimismo, se atendieron las recomendaciones de los expertos para perfeccionar la redacción de los ítems y evitar ambigüedades.

Para verificar la fiabilidad y estabilidad del instrumento antes de su aplicación definitiva, se ejecutó un procedimiento de prueba piloto en un grupo homólogo con características equivalentes a la población de estudio. El análisis de las respuestas demostró una elevada consistencia interna y homogeneidad entre los reactivos del cuestionario, constatando que el instrumento se encontraba libre de errores de medición y garantizaba resultados estables y reproducibles (Correa et al., 2023). Con esta validación técnica y operativa, se procedió a la administración formal del cuestionario a la muestra censal de 67 docentes.

2.3. Hipótesis y tratamiento estadístico de los datos

Se planteó como hipótesis de investigación (H_1) que existe una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget, frente a la hipótesis nula (H_0) que asume la ausencia de relación entre ambas variables.

El procesamiento de los datos recolectados se ejecutó mediante el programa estadístico IBM SPSS y se abordó desde dos niveles analíticos complementarios. En primer lugar, el análisis descriptivo consistió en la tabulación de frecuencias absolutas y porcentuales, la determinación de promedios globales (medias) y la evaluación de desviaciones típicas. Este procedimiento permitió caracterizar el nivel de cumplimiento de las variables en la institución y diagnosticar los nudos críticos en la convivencia escolar (Calderon et al., 2026; Hidalgo et al., 2026). En segundo lugar, el análisis inferencial se centró en probar la hipótesis de investigación a través del coeficiente de correlación no paramétrico *Rho de Spearman* (ρ), técnica seleccionada por la naturaleza ordinal de las escalas empleadas

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

(Tirado-Reyes et al., 2026). Este análisis midió el grado de asociación y la fuerza de correspondencia entre las prácticas directivas y las dimensiones del clima de trabajo, permitiendo comprobar empíricamente en qué medida la gestión del liderazgo incide en el bienestar laboral y el ambiente institucional (Astudillo et al., 2026; Acuña et al., 2023).

3. Resultados

En coherencia con los objetivos formulados, el análisis empírico priorizó el examen de los valores acumulados de las variables principales, la identificación de los nudos críticos de la convivencia escolar y la comprobación del grado de asociación relacional entre la gestión directiva y el clima institucional.

3.1. Análisis descriptivo de las variables de estudio

Para caracterizar el comportamiento del liderazgo transformacional y el clima organizacional, se calcularon las medidas de tendencia central y dispersión a partir de los puntajes acumulados en la población docente (N = 67).

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

Variable	Media (M)	Desviación típica (SD)	Mínimo	Máximo
Liderazgo transformacional	34.52	7.36	8.00	40.00
Clima organizacional	29.07	6.23	8.00	35.00

Nota. Elaborado en base en los datos procesados en SPSS Statistics ($N = 67$).

Como refleja la **Tabla 1** la variable liderazgo transformacional obtuvo una media global de 34.52 puntos *(SD = 7.36)* sobre un máximo de 40 posibles, situando la percepción general de las prácticas directivas en una categoría predominantemente favorable. Por su parte, la percepción del clima organizacional registró una media acumulada de 29.07 puntos *(SD = 6.23)* sobre un total de 35 puntos, indicando un nivel globalmente aceptable dentro de la institución.

3.2. Análisis inferencial y comprobación de hipótesis

Para evaluar la hipótesis general de investigación (H_1), se aplicó el coeficiente de correlación de *Rho de Spearman* (ρ) debido a la naturaleza ordinal de las variables medidas en escala *Likert*. En la **Tabla 2** se presenta la matriz de correlación bivariada entre los ítems representativos de las dimensiones de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional, así como el contraste entre las variables totales acumuladas.

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

Tabla 2

Matriz de correlación de Spearman entre liderazgo transformacional y clima organizacional

Dimensión de liderazgo	Dimensión de clima organizacional	Coeficiente de correlación (ρ)	Nivel de relación	Significancia (p)
Consideración individualizada (P08)	Pertenencia y autonomía (P09)	.776**	Muy alta	< .001
Motivación inspiradora (P03)	Pertenencia y autonomía (P10)	.713**	Alta	< .001
Estimulación intelectual (P05)	Satisfacción laboral (P15)	.701**	Alta	< .001
Influencia idealizada (P02)	Satisfacción laboral (P14)	.511**	Moderada alta	< .001
Liderazgo Transformacional (Total)	Clima Organizacional (Total)	.874**	Muy alta	< .001

Nota. La correlación es significativa al nivel 0.001 (bilateral); $N = 67$. Datos procesados en SPSS Statistics. **Fuente.** Carrera-Herrera & Santana-Mora (2026).

De acuerdo con los datos presentados en la **Tabla 2** las correlaciones específicas entre las dimensiones del liderazgo directivo y el clima laboral fluctúan entre $\rho.511$ y $\rho.776$, manteniéndose en niveles de significancia estadística altamente elevados ($p.001$). Destaca de manera particular la asociación entre la consideración individualizada (P08) y la pertenencia y autonomía (P09), alcanzando un coeficiente de $\rho = .776$, lo que demuestra que cuando la dirección delega responsabilidades identificando el perfil específico del docente, se fortalece directamente la claridad normativa e institucional.

A nivel general, el cruce de las variables totales (Liderazgo_Total vs. Clima_Total) arrojó un coeficiente de correlación de $\rho = .874$ con una significancia $p < .001$. Dado que el valor p es inferior al umbral estándar ($\alpha = 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1). Este hallazgo confirma que existe una relación directa, positiva y de muy alta intensidad entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y la percepción del clima organizacional por parte de los docentes.

3.3. Identificación de nudos críticos institucionales

A pesar de las tendencias promediadas favorables, la desagregación temática de los reactivos reveló tres áreas prioritarias de insatisfacción en el cuerpo docente, evaluadas mediante una escala tipo Likert de 1 a 5 (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = neutral; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

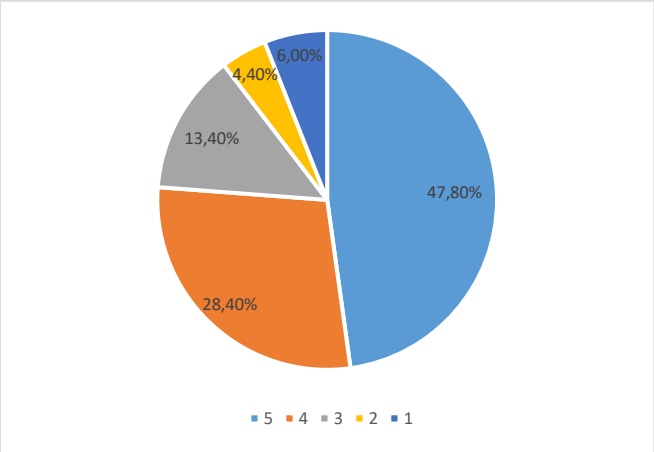
Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

Figura 1

Relaciones interpersonales: las discrepancias, tensiones o conflictos de opinión entre colegas se resuelven de forma oportuna mediante el diálogo asertivo y la empatía

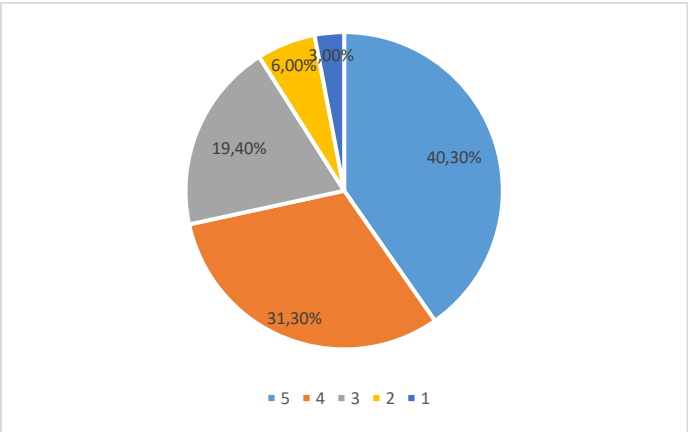


Nota. Elaborado en base al instrumento aplicado al cuerpo docente (N=67).

El análisis del reactivo enfocado en si las discrepancias o tensiones entre colegas se resuelven de forma oportuna mediante el diálogo asertivo advierte que casi una cuarta parte del profesorado (23.8%) no experimenta procesos efectivos de mediación, tal como se ilustra en la **Figura 1**. Esta carencia confirma la presencia de canales comunicativos deficientes y fricciones subterráneas que desgastan emocionalmente al personal, fracturando el trabajo colaborativo. Mantener este nivel de conflicto no gestionado amenaza la estabilidad del entorno laboral y agudiza la sobrecarga emocional en el aula. Resulta urgente, por tanto, que la directiva asuma un rol activo en la contención socioemocional y erradique estas dinámicas de desgaste institucional.

Figura 2

Satisfacción laboral: Las condiciones de trabajo y los incentivos que ofrece el plantel actúan como un factor motivador para desempeñar mis labores diariamente



Nota. Elaborado en base al instrumento aplicado al cuerpo docente (N=67).

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

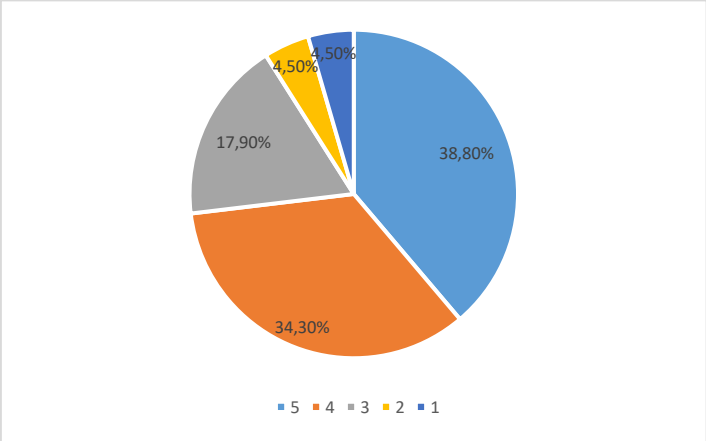
ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

Respecto a la valoración de las condiciones de trabajo e incentivos institucionales como factores motivadores cotidianos, un preocupante 28.4% del profesorado manifiesta realizar sus labores sin el estímulo adecuado, tal como se muestra en la **Figura 2**. Este resultado ratifica una crisis latente provocada por la sobrecarga y la escasez de reconocimiento profesional. La insatisfacción constante en este ámbito acelera el desgaste del equipo y deteriora progresivamente la calidad de la enseñanza, haciendo urgente que la dirección trascienda la fiscalización tradicional e implemente un sistema de estímulos que dignifique la labor educadora.

Figura 3

Satisfacción laboral: *La atmósfera laboral y el confort de la infraestructura escolar me generan tranquilidad, disminuyendo los niveles de estrés o agotamiento profesional*



Nota. Elaborado en basada al instrumento aplicado al cuerpo docente (N=67).

Al evaluar si la atmósfera laboral y el confort de la infraestructura generan tranquilidad disminuyendo el estrés o agotamiento profesional, se registró una de las valoraciones con mayor nivel de insatisfacción en el estudio, como se demuestra en la **Figura 3**. Un crítico 26.9% del profesorado evidencia que el ambiente e infraestructura actual no logran mitigar la tensión laboral. Esta insatisfacción constante confirma la presencia de manifestaciones del síndrome de *burnout*, consolidando el cansancio docente como el principal punto débil del plantel. Por lo tanto, resulta imperativo que la gestión directiva intervenga en la adecuación de espacios físicos y en la preservación del bienestar integral del personal.

4. Discusión

Los datos empíricos confirman de manera contundente la existencia de una relación directa y de alta significancia entre el ejercicio del liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget. La elevada intensidad de la asociación identificada concuerda con lo reportado por Gutiérrez et al. (2026) quienes sostienen que la presencia de directivos con capacidad de empatía,

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

consideración individualizada e influencia estimulante constituye el factor de mayor peso para generar sentido de pertenencia y cohesión en las instituciones educativas. Estos resultados demuestran que el clima laboral no evoluciona de forma aislada, sino que es un reflejo de las prácticas de gestión aplicadas desde la dirección.

No obstante, el análisis de los nudos críticos evidencia vacíos en el manejo de las relaciones cotidianas y el bienestar personal. El descontento registrado en la resolución de tensiones interpersonales coincide con las observaciones de Ramos-Fernández et al. (2026) quienes señalan que la ausencia de protocolos estructurados de comunicación y la corrección vertical por parte de los directivos incrementan la fricción y fracturan la confianza colectiva. Del mismo modo, la insatisfacción por la falta de incentivos valida los aportes de Quiroz et al. (2026) reafirmando que la motivación docente disminuye progresivamente cuando las instituciones priorizan esquemas de fiscalización y control técnico por encima del reconocimiento formal al esfuerzo pedagógico.

Por último, la desfavorable valoración respecto al estrés laboral y las condiciones ambientales respalda la postura de Benavides et al. (2026) quienes enfatizan que la verdadera innovación en la gestión directiva debe basarse en la protección de la salud organizacional. Las elevadas exigencias no acompañadas de espacios ergonómicos ni de una planificación previsible aceleran el agotamiento profesional *(burnout)*, tal como adscriben las tendencias actuales en salud laboral docente. Por consiguiente, la articulación de la propuesta estratégica responde a la necesidad teórica y empírica de reemplazar los esquemas autoritarios por un liderazgo participativo centrado en la persona.

La propuesta se fundamenta teóricamente en la confluencia conceptual de Gutiérrez et al. (2026), Ramos-Fernández et al. (2026) y Quiroz et al. (2026) quienes sostienen de manera integrada que el liderazgo transformacional y la gestión dialógica constituyen la base indispensable para la transformación del clima laboral. Mientras Gutiérrez et al. (2026) aportan el marco de la consideración individualizada y la motivación inspiradora como motores del sentido de pertenencia, Ramos-Fernández et al. (2026) sustentan la necesidad de la mediación dialógica e inteligencia emocional para resolver tensiones organizacionales. A esta base se suman los planteamientos de Quiroz et al. (2026) sobre el impacto directo de la gestión participativa y los estímulos no monetarios en la motivación intrínseca, complementados por el enfoque de Benavides et al. (2026) sobre la protección de la salud socioemocional y la ergonomía organizacional para erradicar el desgaste profesional en las instituciones educativas.

El valor fundamental de este estudio radica en proveer una caracterización diagnóstica sólida que sirva como fundamento empírico para la toma de decisiones estratégicas y la gestión directiva en el entorno educativo. Al articular de manera integrada el marco teórico, la medición estadística de las variables y el desglose de los nudos críticos, la investigación entrega un insumo técnico directamente aplicable para guiar la

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

transformación institucional. Su verdadero valor está en servir como una guía práctica para aplicar el plan de mejora y evaluar sus avances en el futuro.

4.1. Propuesta

La presente propuesta de solución se titula "Estrategia de gestión transformacional y mediación dialógica para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget", constituyendo un plan estratégico de intervención enfocado en la gestión directiva para la transformación institucional. Esta propuesta identifica como beneficiarios directos a los 67 docentes y al personal administrativo activo de la institución, quienes experimentarán una mejora sustancial en su ambiente de trabajo, un mayor reconocimiento profesional y condiciones socioemocionales idóneas para el ejercicio pedagógico. De manera indirecta, los beneficios alcanzan a los estudiantes y a las autoridades del establecimiento, en tanto se consolida un ambiente de aprendizaje armonioso, mayor estabilidad laboral de la planta docente y un incremento en la calidad educativa general.

El clima organizacional constituye el pilar fundamental del desempeño, el compromiso y la estabilidad socioemocional del profesorado dentro de la institución. A partir del diagnóstico cuantitativo aplicado a la totalidad del personal docente (N = 67), se identificaron tres nudos críticos prioritarios derivados de los reactivos con menor valoración en la escala Likert: en primer lugar, la capacidad institucional para resolver desacuerdos mediante el diálogo asertivo y la empatía registró un 23.8% de respuestas desfavorables, revelando canales comunicativos deficientes y fricciones que desgastan la convivencia laboral; en segundo lugar, la evaluación de las condiciones de trabajo y los estímulos evidenció un preocupante 28.4% de desacuerdo o neutralidad, lo cual ratifica una insatisfacción latente por falta de reconocimientos y sobrecarga operativa. Finalmente, la atmósfera laboral y la infraestructura escolar alcanzaron un crítico 26.9% de valoraciones desfavorables y neutrales, reflejando la puntuación más baja del estudio y confirmando un escenario de agotamiento profesional (*burnout*).

Con el propósito de cumplir el último objetivo específico de la investigación, esta propuesta busca implementar un plan de intervención estratégica basado en el liderazgo transformacional y la mediación dialógica para optimizar el clima organizacional y el bienestar socioemocional del cuerpo docente. Para ello, se plantean tres objetivos: normar e institucionalizar un protocolo de mediación de conflictos en tres niveles, diseñar un programa de reconocimiento docente no monetario para elevar la motivación intrínseca, y adecuar la planificación temporal junto a la infraestructura física para reducir el estrés laboral.

Para el desarrollo de la propuesta, la estructura se organiza operacionalmente en tres componentes estratégicos:

Eje 1: Fortalecimiento de la comunicación asertiva y mediación dialógica de conflictos

En respuesta directa a la ineficacia en la resolución de tensiones y las fricciones interpersonales evidenciadas en el diagnóstico (23.8%), este primer eje busca erradicar

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

los canales informativos deficientes e instaurar un entorno basado en el respeto mutuo. Para ello, se plantea la institucionalización de una ruta formal de mediación docente estructurada en tres fases: el diálogo directo entre las partes, la mediación a cargo del coordinador de área y la concertación final en Vicerrectorado o el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Esta medida se complementará con un Plan de Capacitación Continua en Inteligencia Socioemocional mediante talleres trimestrales enfocados en la asertividad y la contención emocional, respondiendo a la necesidad de normar protocolos claros de resolución pacífica frente a las fallas comunicativas (Ramos-Fernández et al., 2026).

Eje 2: Liderazgo transformacional, condiciones laborales y reconocimiento al mérito

Orientado a solucionar la sobrecarga operativa y la marcada insatisfacción por la falta de incentivos reflejada en los datos (28.4%), este eje propone superar el esquema de fiscalización tradicional y transitar hacia una gestión participativa que incremente la motivación intrínseca. Para su ejecución, se diseñará un programa institucional de reconocimiento al mérito docente basado en incentivos no monetarios, tales como cartas de felicitación formal incorporadas a la hoja de vida, la asignación de días para el desarrollo profesional y menciones públicas en eventos institucionales. Apoyado en los planteamientos de Quiroz et al. (2026) la gestión directiva influye de forma directa y positiva en el compromiso del equipo académico cuando se implementan estímulos adecuados que dignifican el trabajo y valoran el esfuerzo cotidiano.

Eje 3: Optimización del confort físico, salud socioemocional y reducción del estrés

Atendiendo al agotamiento profesional y a la falta de confort ambiental expuestos en la evaluación (26.9%), este eje persigue mitigar el *burnout* mediante la mejora de la infraestructura y la previsibilidad organizativa. La acción principal consiste en la formulación y difusión anticipada del cronograma general de gestión al inicio del año lectivo, garantizando la organización del tiempo docente y eliminando la improvisación de tareas. A la par, se ejecutará la adecuación ergonómica y ambiental de la sala de profesores para permitir el desarrollo de pausas activas reparadoras durante la jornada laboral. La innovación en la gestión directiva debe priorizar la salud organizacional y el bienestar físico como presupuestos básicos para el fortalecimiento institucional (Benavides et al., 2026).

Los procedimientos de elaboración de la propuesta contemplaron cuatro fases clave: la fase diagnóstica para tabular la evaluación docente, la fase de fundamentación teórica para respaldar conceptualmente las acciones, la fase de diseño técnico para formular metas e indicadores, y la fase de validación con el equipo directivo y el DECE para asegurar la coherencia institucional.

Respecto a los materiales requeridos, se determinó el empleo de la plataforma digital institucional y correos corporativos para la difusión del cronograma, insumos de papelería para los reconocimientos físicos y la adecuación ergonómica básica del espacio de descanso docente, garantizando una inversión económica mínima. Como resultados

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

www.exploradordigital.org

relevantes esperados, se anticipa la reducción significativa de las fricciones interpersonales, el incremento en la satisfacción por reconocimientos al mérito y la disminución de los niveles de estrés laboral.

Finalmente, las premisas para su implementación confirman su alta viabilidad y sostenibilidad: es técnicamente viable al alinearse con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), financieramente factible por sustentarse en estímulos no monetarios, y sostenible en el tiempo al incorporarse como normativo permanente en el reglamento interno del plantel. La estructura operativa y estratégica que guía esta intervención se detalla a continuación, como se expone en la **Tabla 3**.

Tabla 3

Matriz de planificación de la propuesta de intervención institucional

Eje	Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
1. Fortalecimiento de la comunicación asertiva y mediación dialógica de conflictos	Talleres trimestrales de inteligencia emocional; diseño e implementación del protocolo de mediación en 3 fases.	Coordinación del DECE y jefaturas de área	Guías metodológicas, salón de reuniones, facilitadores.	100% del personal capacitado en el año lectivo
2. Liderazgo transformacional, condiciones laborales y reconocimiento al mérito	Programa de reconocimientos no monetarios (felicitaciones, menciones y estímulos de formación).	Consejo directivo y vicerrectorado	Certificaciones institucionales, espacios de difusión, agenda pública.	Entregas trimestrales de reconocimientos
3. Optimización del confort físico, salud socioemocional y reducción del estrés	Publicación anticipada del cronograma macro; adecuación de la sala docente; pausas activas.	Rectorado y administración general.	Mobiliario ergonómico, plataformas digitales, material de pausas.	100% del cronograma publicado al inicio del año

Nota. Esquema concebido para la factibilidad operativa y la sostenibilidad institucional.

5. Conclusiones

- Existe asociación directa, positiva y de alta significancia entre las prácticas de liderazgo transformacional directivo y las dimensiones del clima organizacional

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

en la Unidad Educativa Particular Jean Piaget, lo que confirma que el fortalecimiento de las conductas orientadas a la motivación inspiradora, el apoyo personalizado y la estimulación intelectual por parte de las autoridades influye de manera directa en la mejora del ambiente de trabajo.

- Se establece que el liderazgo transformacional constituye el modelo de gestión más idóneo para los entornos educativos contemporáneos, lo que respalda que la presencia de canales comunicativos abiertos, el reconocimiento laboral y la contención emocional reducen los niveles de agotamiento profesional y promueven un compromiso docente sostenible en las organizaciones escolares.
- La propuesta estratégica de mejora distribuida en tres ejes operativos: comunicación dialógica, reconocimiento al mérito y bienestar socioemocional, se destaca por su viabilidad operativa, presupuestaria e institucional, ofreciendo herramientas concretas como protocolos de mediación en tres fases, programas de estímulo profesional y planificación previsible para transformar progresivamente el modelo directivo. De este modo, la intervención articulada no sólo responde de forma directa a las demandas identificadas en el diagnóstico empírico, sino que sienta las bases para consolidar un entorno laboral armónico orientado a la excelencia educativa de la institución.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Derechos de autor (copyright)

Los autores son los titulares de los derechos de autor (patrimoniales y/o de explotación) de los contenidos de la revista (*copyright*).

8. Declaración de contribución de los autores

Los autores declaran haber participado de manera equitativa y sustancial en la realización de esta investigación, bajo las responsabilidades según la Taxonomía CRediT para describir las contribuciones individuales de cada autor al trabajo.

Ricardo Isaac Bravo Rivera & Lissette Paola Cáceres Martillo, realizaron la conceptualización de la investigación, organización y ejecución del ensayo, recopilación y curación de los datos, revisión del análisis estadístico, interpretación de los resultados, elaboración del borrador original, preparación de tablas y figuras, revisión crítica del contenido y aprobación de la versión final del manuscrito.

Esther Lucrecia Carlin Chavez, realizó la supervisión académica y metodológica de la investigación, brindó orientación durante el desarrollo del ensayo, revisó el análisis y la

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

interpretación de los resultados, efectuó la revisión crítica del manuscrito, realizó la corrección científica y académica y aprobó la versión final para su publicación.

Divulgación de la delegación a la IA generativa

Los autores declaran que emplearon ChatGPT (OpenAI, GPT-5.5) como herramienta de apoyo para reorganizar y reformular editorialmente el manuscrito original, corregir el estilo, traducir el resumen al inglés y comprobar el cumplimiento formal del formato de la revista. Los datos experimentales, el diseño, los resultados estadísticos y las decisiones científicas proceden de la investigación de los autores y no fueron generados ni modificados por la herramienta. Los autores revisaron, contrastaron y aprobaron cada sección y asumen la responsabilidad íntegra del contenido final. La herramienta no figura como autor ni asume responsabilidad por los resultados.

Declaración presentada por: Ricardo Isaac Bravo Rivera.

9. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

10. Referencias Bibliográficas

Acuña Gutiérrez, J. J., Chui Betancur, H. N., Pérez Argollo, K., Roque Huanca, E. O., & Roque Huanca, B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *7*(30), 1673–1684. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.619

Astudillo Cedillo, K. A., Palomeque Vera, D. A., Vargas Montealegre, A. R., & Robayo Cabrera, G. (2026). Influencia del liderazgo en el clima laboral de la Dirección Distrital 14D03 Logroño Sucúa-Educación. *Reincisol*, *5*(9), 1259-1275. https://doi.org/10.59282/reincisol.V5(9)1259

Benavides Cadena, S. G., Mazzini Mite, E. E., & Caregua Salazar, M. B. (2026). Competencias socioemocionales en directivos educativos: toma de decisiones, gestión de conflictos y bienestar escolar. *ASCE MAGAZINE*, *5*(2), 385–409. https://doi.org/10.70577/asce.v5i2.770

Cajamarca Gonzales, M. del P., Pulig Lema, S. A., & Alcívar Zambrano, J. M. (2024). El directivo como agente de cambio: liderazgo transformacional en el desempeño docente. *Revista Scientific*, *9*(33), 276–298. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298

Calderon Rios, M. L., Troya Santillán, B. N., Armijos Pesantez, M. I., Sangoquiza Castro, I. Y., & Gutierrez Grijalva, N. C. (2026). Gestión estratégica y mejora de la calidad educativa análisis del clima organizacional y desempeño docente en escuelas públicas del Ecuador. *Prometeo Conocimiento Científico*, *6*(1), e136. https://doi.org/10.55204/pcc.v6i1.e136

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

Carrera-Herrera, X. P., & Santana-Mora, C. A. (2026). Diseño y validación de contenido de una escala de liderazgo transformacional docente, engagement y satisfacción académica en posgrado. *Veredas Do Direito, 23*(9), e236894. https://doi.org/10.18623/rvd.v23.6894

Correa Hincapié, N. ., Cañas Gutiérrez, A. I., Cogollo Flórez, J. M., Romero Sáez, M., Jaramillo Osorio, A. F. ., & Zuluaga, R. (2023). Calidad científica: definición, historia, y aplicaciones. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, *15*(1), 134-148. https://doi.org/10.15332/24631140.8247

Gutiérrez Soca , M. V., Rodríguez Altamiza, Y. J., Villantoy Claros , R., & Vega Vilca , C. S. (2026). Liderazgo transformacional directivo en instituciones educativas: una aproximación teórica. *Revista Tribunal*, *6*(14), 690-705. https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i14.353

Hidalgo Bazurto, V. A., Barberán Castro, J. Y., Barreto Romero, B. B., Yandún Velastegui, M. A., & Lazo Pastó, O. R. (2026). Diseño de Investigación en el Proceso Científico - Enfoques, Clasificaciones y Características Metodológicas: Revisión Bibliográfica Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *10*(2), 10265-10286. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2.24002

Quiroz Cuesta, M. N., Rodríguez Lojano, E. M., Rodríguez Alarcón, M. L. E., Rodríguez Alarcón, L. M., Intriago Arrieta, G. M., & Marquinez Intriago, M. A. (2026). Gestión directiva educativa y su incidencia en la motivación laboral docente: revisión bibliográfica. *Revista Científica Multidisciplinaria Ogma*, 5(1), 27-49. https://doi.org/10.69516/0b7q3a17

Ramos-Fernández, C. A., Granda-Cruz, C., Valdiviezo-Abad, K. C., Yaguache-Quichimbo, J. J. (2026). Efectividad de las estrategias de comunicación en el ámbito educativo. *INNOVA Research Journal, 11*(1), 343-366. https://doi.org/10.33890/innova.v11.n1.especial.2026.2869

Roque Huanca , E. O., Yucra Quispe, T., Achata Cortez , C. A., & Fura Vizcarra, Y. M. (2025). Liderazgo directivo y motivación docente en las escuelas de la ciudad de Quillabamba. *Revista Tribunal*, *5*(12), 829-838. https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i12.240

Tirado-Reyes , R. J., Apodaca-Armenta, R. E., Ortiz Félix, R. E., Garcia Sarmiento, J. L., & Torres Hernández, E. F. (2026). Estrategias para el diseño y validación de instrumentos: una guía práctica para la investigación instrumental. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *10*(2), 8408-8433. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2.23827

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2661-6831**
Vol. 10 No. 4, pp. 154 – 171, octubre - diciembre 2026
Revista en Arte, Educación, Humanidades
Artículo original

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital.**

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital.**

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/