

## DE LA EMPATÍA DIRECTIVA AL CLIMA ESTRATÉGICO: LIDERANDO EL CAMBIO EN AULAS VULNERABLES

Abigail Margarita Sánchez González

Recibido: 15-07-2025

Aprobado: 25-08-2025

Publicado: 30-12-2025



Esta obra está desarrollada bajo la iniciativa de acceso abierto (Open Access) y posee una Licencia Creative Commons CC BY-NC, la cual permite a los reutilizadores distribuir, remezclar, adaptar y construir a partir del material en cualquier medio o formato únicamente con fines no comerciales, y siempre y cuando se le otorgue la atribución al creador.

## Autor

### Abigail Margarita Sánchez González

Chilena, Profesora de Enseñanza Media en Historia y Geografía, Profesora de Enseñanza Básica, Licenciada en Educación, Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educativa, Doctorado © en Educación y Liderazgo. Universidad Superior de Guadalajara, Guadalajara. México.

Correo electrónico:  
[sanchezabigail@gmail.com](mailto:sanchezabigail@gmail.com)

ORCID:  
<https://orcid.org/0009-0001-6738-8527>

## DE LA EMPATÍA DIRECTIVA AL CLIMA ESTRATÉGICO: LIDERANDO EL CAMBIO EN AULAS VULNERABLES

From Managerial Empathy to Strategic Climate:  
Leading Change in Vulnerable Classrooms

## Resumen

El presente artículo amplía una investigación aplicada realizada en 2021 para la obtención de una doble titulación en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, donde se analizó la relación entre liderazgo escolar y gestión de personas como estrategia para mejorar el clima laboral en un liceo técnico profesional de Rancagua. A partir de dicha evidencia y de la experiencia directiva de la autora, se formula una propuesta de fortalecimiento institucional que incorpora los desafíos actuales del sistema educativo chileno, el nuevo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2023) y referentes internacionales sobre liderazgo transformacional y emocional. La metodología se basa en revisión teórica reciente y triangulación con experiencias directivas en contextos de alta exigencia. Los resultados destacan la relevancia de un liderazgo situado y centrado en las personas, proponiendo un marco replicable para comunidades escolares con condiciones similares.

**Palabras clave:** Liderazgo escolar, gestión de personas, clima laboral, educación emocional, contexto vulnerable.

**Cómo citar este artículo:**

Sánchez-González, A. (2025) De la Empatía Directiva al Clima Estratégico: Liderando el Cambio en Aulas Vulnerables. Revista Estudios en Educación (REeED), 8(15), 51-65

**Abstract**

This article expands an applied research study conducted in 2021 as part of a dual degree program at Universidad Academia de Humanismo Cristiano, which examined the relationship between school leadership and people management as a strategy to improve workplace climate in a technical-professional high school in Rancagua, Chile. Building on that evidence and the author's professional experience, the paper proposes an institutional strengthening model that addresses current challenges of the Chilean education system, the updated Framework for Effective School Leadership (MINEDUC, 2023), and international standards on transformational and emotional leadership. The methodology combines a recent theoretical review with triangulation from directorial experiences in high-demand contexts. Findings emphasize the importance of situated, people-centered leadership and offer an actionable framework that can be replicated by other educational communities with similar characteristics.

**Keywords:** School leadership, people management, work climate, emotional education, vulnerable context.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo escolar ha sido reconocido como un factor clave en la mejora de la calidad educativa y en el fortalecimiento del clima organizacional de los establecimientos escolares. Esta premisa, sustentada en literatura reciente (Leithwood, 2023; Hargreaves & Fullan, 2023), adquiere particular relevancia en contextos altamente demandantes, donde la gestión de personas y la dimensión emocional del liderazgo se convierten en ejes centrales para sostener comunidades educativas cohesionadas y resilientes.

El presente estudio tiene como motivación principal actualizar una investigación realizada el año 2021, desarrollada en el marco de la doble titulación del Programa Especial para Profesionales para obtener el título de Pedagogía en Educación Básica en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (Sánchez, 2021). Esta actualización tiene como finalidad profundizar en los hallazgos iniciales, contrastarlos con nuevas evidencias surgidas en contextos postpandémicos y proyectar propuestas de mejora aplicables a escenarios educativos vulnerables. En dicha investigación, se analizaron las prácticas directivas de gestión y liderazgo en un liceo técnico profesional con alta vulnerabilidad y una matrícula compuesta mayoritariamente por adolescentes con necesidades educativas especiales, como trastornos del espectro autista, déficit atencional, síndrome de Down, entre otros diagnósticos que implican altas exigencias para los equipos educativos.

El estudio original identificó cómo la ausencia de estrategias adecuadas de gestión de personas, junto con debilidades en las competencias socioemocionales del equipo directivo anterior, incidían negativamente en el clima laboral del establecimiento. A partir de esta constatación, se propuso un marco de mejora basado en estrategias de liderazgo emocional y organizacional que, desde el año 2021, han sido puestas en práctica en diversas experiencias directivas por parte de la autora. La presente actualización retoma dicho marco teórico y lo tensiona con los nuevos escenarios educativos postpandemia, las recientes normativas ministeriales, como la Ley 21.545 (2023), y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2023), el cual constituye hoy un referente normativo central en Chile, al definir estándares de gestión y liderazgo que articulan el logro académico con la creación de comunidades escolares seguras, inclusivas y emocionalmente sostenibles, integrando, además, aprendizajes derivados de cuatro años de experiencia como directora titular en establecimientos particulares subvencionados.

Considerando estos elementos, el artículo busca generar una propuesta analítica y propositiva, articulada desde la praxis, que permita comprender las tensiones, posibilidades y herramientas del liderazgo directivo para incidir en el bienestar organizacional y, por ende, en los aprendizajes de los estudiantes. Se trata de pasar del análisis individual de una experiencia localizada, a una mirada contextualizada y transferible, que se nutre tanto de la investigación académica como del ejercicio directivo situado.

La estructura del artículo se organiza en cinco secciones: una revisión teórica actualizada sobre liderazgo escolar y gestión de personas; la descripción metodológica que sustenta la investigación original y su actualización; los principales hallazgos y aprendizajes obtenidos en el periodo 2021–2025; una propuesta de marco estratégico para la mejora del clima laboral desde la gestión emocional; y, finalmente, una reflexión conclusiva sobre los desafíos y proyecciones del liderazgo educativo en contextos vulnerables.

### Liderazgo emocional y transformacional en contextos escolares

El liderazgo escolar ha evolucionado desde un enfoque técnico-administrativo hacia modelos centrados en lo pedagógico y lo emocional (Leithwood, 2023; Day & Sammons, 2022). Esta evolución responde no solo a exigencias académicas, sino también a la necesidad de sostener comunidades educativas emocionalmente resilientes y cohesionadas. Estudios recientes destacan el impacto del liderazgo emocional en la contención de equipos docentes en entornos de alta exigencia. Extremera y Fernández-Berrocal (2022) señalan que los líderes que desarrollan competencias socioemocionales generan entornos de mayor empatía, reducen los niveles de estrés y aumentan el compromiso profesional. A su vez, Urick et al. (2023) y Raffo (2023) advierten que en contextos postpandémicos, el liderazgo emocional ha actuado como factor protector frente al agotamiento, el ausentismo y la deserción docente.

En el plano iberoamericano, Sánchez-Navarro y Martín-Romera (2023) concluyen que los equipos directivos con alta inteligencia emocional logran sostener procesos educativos de mejora continua, no solo en términos académicos, sino también en el bienestar docente y estudiantil. Estos planteamientos se alinean con la visión de la UNESCO (2023), que promueve un liderazgo con enfoque humanista y afectivo como parte de una nueva ética del cuidado en la educación.

No obstante, una tensión persistente es que las políticas escolares y los sistemas de aseguramiento de la calidad aún privilegian indicadores técnico-administrativos por sobre el acompañamiento emocional, generando un desfase entre lo prescrito y lo vivido por las comunidades escolares. En este contexto, el presente trabajo aporta al nuevo conocimiento al evidenciar que el liderazgo emocional no es una dimensión accesoria, sino estructural para sostener escuelas en contextos de vulnerabilidad, posicionando la contención y la empatía como competencias clave para la mejora sostenida (Urick et al., 2023).

### Gestión de personas y clima organizacional

La gestión de personas en las escuelas ya no se concibe como una función meramente administrativa, sino como un proceso estratégico que se entrelaza con la cultura organizacional, la motivación del personal y el sentido colectivo del quehacer educativo (Leithwood & Sun, 2023; Bolívar, 2023). En este sentido, se considera que una adecuada gestión del talento humano impac- ta directamente en el clima laboral, en la retención del profesorado y en la eficacia de los equipos pedagógicos.

Estudios recientes muestran que prácticas como la distribución justa de cargas laborales, la retroalimentación formativa y el reconocimiento profesional favorecen entornos colaborativos y sostenibles (Day & Gu, 2023; Moreno-Murcia et al., 2023). A su vez, Núñez y Cárdenas (2022) evidencian que las jefaturas que promueven el acompañamiento reflexivo y el desarrollo profesional intencionado logran fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los docentes. Además, investigaciones latinoamericanas (González & Vargas, 2023) destacan que el vínculo entre liderazgo y clima se intensifica en contextos de alta vulnerabilidad, donde las condiciones laborales precarias y el estrés acumulado requieren de estrategias centradas en el cuidado y la confianza institucional.

La tensión radica en que muchas veces la gestión de personas se limita a funciones burocráticas, descuidando su potencial transformador sobre la cultura escolar. En respuesta, este trabajo aporta al campo educativo una perspectiva integradora que posiciona la gestión del talento humano como eje articulador entre clima organizacional, bienestar docente y efectividad pedagógica, especialmente en entornos complejos (González & Vargas, 2023).

### Fundamentos del liderazgo escolar: visión estratégica y relaciones humanas

Como se plantea en la tesis original (Sánchez, 2021), la efectividad del liderazgo escolar requiere una articulación entre visión pedagógica, planificación estratégica y conducción relacional. Esta tesis ha sido reforzada por autores como Hargreaves y Fullan (2023), quienes sostienen que el liderazgo debe entenderse como una práctica moral, relacional y pedagógica, anclada en contextos reales.

Leithwood (2023) y Day & Gu (2023), coinciden en que los líderes eficaces son aquellos capaces de construir sentido colectivo, generar rutinas de trabajo colaborativo y conectar los objetivos institucionales con las necesidades emocionales de sus equipos. Esto implica no solo diseñar metas, sino también sostener procesos, contener emocionalmente y mediar en los conflictos con visión estratégica.

Recientemente, Salas & Pinto (2023), subrayan que la capacidad de escucha activa, la retroalimentación auténtica y la articulación entre jefaturas intermedias y equipos base son indicadores clave del liderazgo situado. Estos elementos resultan fundamentales para promover culturas organizacionales resilientes y centradas en el aprendizaje de todos.

La principal tensión se sitúa en la desconexión entre la planificación institucional y la dimensión humana de los equipos escolares, lo que limita el impacto de las estrategias definidas en los instrumentos de gestión. En este estudio, el aporte radica en mostrar cómo el liderazgo puede articular lo estratégico con lo relacional, ofreciendo una guía situada que supera la lógica del control para dar paso a una conducción pedagógica con sentido compartido (Salas & Pinto, 2023).

## Normativa nacional vigente y exigencias al liderazgo escolar

En el contexto chileno, el Ministerio de Educación en Chile (MINEDUC, 2023), en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar ha sido actualizado para incluir con mayor énfasis la dimensión emocional y relacional del liderazgo. Este marco establece que las y los líderes deben promover ambientes seguros, inclusivos y emocionalmente sostenibles, articulando el bienestar con el logro académico.

La Ley 21.545 (Gobierno de Chile, 2023), sobre salud mental y bienestar en el trabajo, también ha introducido mandatos explícitos para todas las organizaciones, incluyendo las escuelas. Esta legislación refuerza la responsabilidad de los equipos directivos en la implementación de estrategias institucionales que resguarden la salud emocional de sus integrantes. En coherencia, el Manual de Bienestar Laboral Docente (MINEDUC, 2023) ofrece orientaciones para que las jefaturas promuevan espacios de diálogo, participación y reconocimiento, integrando indicadores de convivencia laboral y salud emocional como parte de la gestión directiva.

Además, las nuevas orientaciones para la mejora escolar (Agencia de Calidad, 2023) sugieren incluir indicadores de bienestar en los procesos de autoevaluación institucional, posicionando al liderazgo como garante del resguardo emocional de los equipos y del sentido de misión compartida. La tensión emergente es que los equipos directivos, si bien deben dar cumplimiento a nuevas normativas vinculadas al bienestar, carecen muchas veces de herramientas y marcos conceptuales claros para implementarlas de manera efectiva, generando incertidumbre o acciones superficiales. Este estudio aporta al nuevo conocimiento al traducir los principios normativos en estrategias situadas, factibles y coherentes con la cultura escolar, facilitando la operativización del cuidado como eje de la gestión escolar transformadora (Agencia de Calidad, 2023; MINEDUC, 2023).

Finalmente, la revisión de literatura realizada, integrando tanto la investigación original como las actualizaciones conceptuales más recientes, permite sostener que el liderazgo escolar efectivo requiere una combinación sinérgica entre visión pedagógica, competencias emocionales y estrategias de gestión de personas. Esta articulación, lejos de ser una aspiración ideal, se ha vuelto una necesidad estructural en contextos escolares marcados por la incertidumbre, la sobrecarga y la exigencia emocional permanente.

El liderazgo escolar, entonces, se comprende hoy como una práctica situada, ética y afectiva que debe responder tanto a estándares técnicos como a expectativas humanas. En ese marco, el fortalecimiento del clima laboral, entendido como una construcción colectiva y sostenida, pasa a ser un eje clave no solo para el bienestar de los equipos, sino también para la mejora educativa con justicia y equidad.

## METODOLOGÍA

El presente artículo se fundamenta en una metodología mixta, que integra la actualización de una investigación aplicada previa con una revisión teórica actualizada y la triangulación de experiencias directivas recientes. Este enfoque permite combinar la profundidad interpretativa del análisis cualitativo con la capacidad de observación sistemática que ofrecen los métodos cuantitativos, lo cual es especialmente pertinente cuando se abordan fenómenos complejos en contextos escolares reales (Creswell & Plano Clark, 2021; Hernández-Sampieri et al., 2022).

La investigación original se llevó a cabo en 2021 y analizó la relación entre el liderazgo escolar y la gestión de personas para mejorar el clima laboral en un liceo técnico profesional de Rancagua, Región de O'Higgins. Para ello, se emplearon entrevistas semiestructuradas, encuestas aplicadas en 2021 incluyeron 18 ítems de tipo Likert (escala 1–5) sobre percepción del clima laboral, valoración profesional y acompañamiento directivo. La muestra estuvo compuesta por 24 docentes y 12 asistentes de la educación ( $n=36$ ), representando el 90% del universo del establecimiento. La recolección de datos se realizó durante el segundo semestre de 2021 al personal docente y asistentes de la educación, y grupos focales. Este enfoque permitió identificar percepciones sobre desprotección, escasa valoración profesional y debilidad en la comunicación, así como la afectación del clima laboral por factores estructurales y emocionales.

El universo de estudio estuvo conformado por los 40 funcionarios del liceo técnico profesional, de los cuales se logró una muestra efectiva de 36 (90%). El análisis cualitativo de las entrevistas y grupos focales se realizó mediante codificación abierta con apoyo de matrices categoriales, mientras que los datos de las encuestas fueron procesados con estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), lo que permitió triangular percepciones y contrastarlas con los resultados observados en la práctica directiva.

La actualización de este estudio retoma el marco teórico de la investigación original y lo complementa con los nuevos escenarios educativos postpandemia, normativas ministeriales chilenas recientes como la Ley 21.545 (2023) y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2023). Se incorporan también los aprendizajes derivados de la trayectoria profesional de la autora como directora titular entre 2021 y 2025 en establecimientos particulares subvencionados, lo que permite tensionar la teoría con la praxis directiva situada. Este enfoque responde a lo planteado por Kemmis et al. (2022), quienes destacan el valor de la práctica reflexiva como generadora de conocimiento educativo en contextos reales.

La revisión teórica se centró en la literatura publicada en los últimos tres años, abordando el liderazgo emocional y transformacional, la gestión de personas y clima organizacional, los fundamentos del liderazgo escolar (visión estratégica y relaciones humanas), y la normativa nacional chilena vigente que rige el liderazgo escolar. Para sistematizar estas dimensiones, se aplicó el método propuesto por Jara (2023), quien plantea que la sistematización de experiencias permite resignificar

la práctica desde la reflexión crítica, generando aprendizajes que trascienden el caso particular y pueden transferirse a otras comunidades educativas.

La triangulación de esta revisión teórica actualizada con las experiencias directivas recientes en contextos de alta exigencia emocional y profesional permitió sistematizar una propuesta de fortalecimiento institucional que integra desafíos actuales y estándares internacionales sobre liderazgo transformacional y emocional (Leithwood, 2023; Hargreaves & Fullan, 2023). Los resultados de esta triangulación y sistematización promueven un marco de acción replicable para comunidades escolares con características similares, tal como sugieren autores como Rincón-Gallardo (2022), quien destaca el valor de construir modelos prácticos sostenidos en evidencia situada y transferible.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación reveló que el clima laboral en el liceo técnico profesional de la comuna de Rancagua sirvió como escenario de estudio y, además, se encontraba fuertemente afectado por factores estructurales y emocionales. A través de entrevistas semiestructuradas, encuestas aplicadas al personal docente y asistentes de la educación, y grupos focales, se identificó una sensación compartida de desprotección, escasa valoración profesional y debilidad en los canales formales de comunicación. Esta percepción coincidía con una alta rotación del personal, manifestaciones de burnout y conflictos interpersonales reiterados.

**Tabla 1**  
*Resumen Problemas*

Problema identificado	Estrategias implementadas	Resultados observados
<b>Desprotección y escasa valoración profesional</b>	Reuniones individuales de retroalimentación; reconocimiento simbólico y económico	Mayor satisfacción laboral; fortalecimiento de la motivación intrínseca
<b>Debilidad en comunicación interna</b>	Creación de canales horizontales; círculos de confianza	Reducción de conflictos; incremento en la cohesión del equipo
<b>Alta rotación y burnout</b>	Protocolos de autocuidado; capacitación en primeros auxilios psicológicos	Mejora en retención de personal; reducción de ausentismo
<b>Gestión reactiva sin visión estratégica</b>	Liderazgo distribuido y planificación articulada con PME	Instalación de cultura de acompañamiento y mejora continua

*Nota: Elaboración propia basada en revisión de literatura reciente y experiencia como observadora de estudio realizado año 2021.*

La evidencia empírica recopilada permitió constatar que los problemas no se limitaban al aspecto relacional, sino que respondían también a una falta de planificación estratégica por parte del equipo directivo anterior. Las decisiones se tomaban de forma reactiva, sin visión de futuro ni mecanismos de acompañamiento profesional, lo que repercutía en la desmotivación generalizada. Este hallazgo se encuentra en línea con la literatura reciente que advierte que un liderazgo desconectado emocionalmente y sin estructura promueve climas laborales disfuncionales (Day & Gu, 2023; Leithwood, 2023).

A partir del año 2021, la implementación de un nuevo modelo de liderazgo emocional permitió reorientar la gestión institucional, abordando tanto las dimensiones operativas como las afectivas. La estrategia se sustentó en tres ejes principales: construcción de confianzas, mejora del acompañamiento pedagógico, y fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Entre las acciones concretas destacaron la instauración de reuniones individuales de retroalimentación con los docentes, la creación de espacios de contención emocional (círculos de confianza y jornadas de autocuidado) y la promoción de un liderazgo distribuido, mediante la participación activa del equipo técnico en la toma de decisiones. La evaluación de estas medidas, recogida en los informes internos de seguimiento institucional y en las encuestas aplicadas durante el segundo semestre de 2021, mostró una mejora progresiva en la percepción del clima laboral, así como un aumento en los indicadores de retención del personal y satisfacción con la jefatura.

Esta transformación fue coherente con las recomendaciones de Extremera y Fernández-Berrocal (2022), quienes postulan que el liderazgo con competencias emocionales incrementa la cohesión interna y reduce los niveles de estrés laboral. Asimismo, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2023) legitima estas prácticas al exigir que las direcciones escolares promuevan ambientes colaborativos y emocionalmente seguros.

Uno de los hallazgos más significativos fue la relevancia de profesionalizar la gestión de personas en el ámbito escolar. A través de la sistematización de procesos como el ingreso institucional, la evaluación de desempeño interna con rúbricas basadas en el MBE, y la articulación con el Plan de Mejoramiento Educativo, se logró instalar una cultura de acompañamiento continuo, más allá del control o la supervisión.

El equipo directivo desarrolló instrumentos para identificar necesidades de desarrollo profesional, asociando los resultados de las observaciones de aula con rutas formativas personalizadas. También se establecieron incentivos simbólicos y económicos para reconocer buenas prácticas, lo que fortaleció la motivación intrínseca del equipo. Esta línea de acción está sustentada por la literatura actual, que señala que el acompañamiento situado —más que la evaluación punitiva— promueve el aprendizaje organizacional y la mejora continua (Leithwood & Sun, 2023; Day & Sammons, 2022).

Durante el proceso de actualización de este estudio, se identificaron factores contextuales emergentes que modificaron el escenario institucional y permitieron transferir aprendizajes hacia una nueva experiencia directiva. La pandemia de COVID-19 dejó secuelas emocionales significativas en los equipos educativos, visibilizando la necesidad de políticas sostenidas de bienestar emocional. A partir de los hallazgos obtenidos en la primera experiencia como directora, se ajustaron los protocolos de gestión institucional en un nuevo establecimiento, orientando la acción directiva hacia el resguardo emocional de los equipos.

Gracias a lo aprendido en la investigación de 2021, se incorporaron mecanismos preventivos en la nueva unidad educativa, tales como la adopción de protocolos de detección y derivación de casos de agotamiento emocional, la capacitación en primeros auxilios psicológicos y la articulación con redes externas de salud mental. Estas acciones fueron integradas al Plan Anual de Convivencia Escolar, permitiendo transitar desde un enfoque reactivo a uno preventivo, y posicionando el bienestar como un eje estratégico de la gestión institucional.

Pese a los avances, la experiencia también evidenció tensiones que persisten. La alta carga administrativa impuesta por el sistema educativo, junto con la escasa flexibilidad normativa en algunos ámbitos, dificultan la consolidación de procesos centrados en las personas. Además, en contextos de alta vulnerabilidad, los recursos humanos y económicos disponibles no siempre permiten sostener las transformaciones iniciadas.

Otro aspecto crítico es la resistencia al cambio de parte de ciertos actores institucionales, especialmente cuando las nuevas prácticas desafían estructuras jerárquicas o hábitos arraigados. Esta resistencia requiere de liderazgos persistentes, reflexivos y empáticos, capaces de generar sentido colectivo y legitimidad en sus acciones (Hargreaves & Fullan, 2023).

El trabajo contribuye significativamente al nuevo conocimiento al actualizar, ampliar y sistematizar una investigación previa de 2021, integrando la teoría académica con la praxis directiva acumulada entre 2021 y 2025 en contextos educativos de alta vulnerabilidad. Este enfoque analítico y propositivo permite transitar de una experiencia localizada a una mirada contextualizada y transferible, ofreciendo un Marco de Acción Directiva replicable para otras comunidades escolares.

Además, el estudio aborda los desafíos actuales del sistema educativo chileno, incorporando el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2023) y la Ley 21.545 (Gobierno de Chile, 2023) sobre salud mental en el trabajo, lo que evidencia la necesidad estructural de un liderazgo que combine visión pedagógica, competencias emocionales y gestión de personas frente a la incertidumbre y sobrecarga post-pandemia.

Un aporte clave radica en el desarrollo de un modelo de gestión emocional preventivo, que —basado en la experiencia— implementa mecanismos como la detección de agotamiento, la capacitación en primeros auxilios psicológicos y la articulación con redes de apoyo externo, integrando el bienestar como eje estratégico de la gestión institucional. Este modelo avanza más allá de la lógica

reactiva habitual, al proponer una arquitectura organizacional orientada al cuidado, lo cual está alineado con las propuestas recientes sobre liderazgo transformacional aplicado a comunidades escolares vulnerables (Galdames & Álvarez, 2023; Moreno & Martínez, 2023).

Asimismo, se sistematiza una propuesta de profesionalización de la gestión de personas en educación, con un fuerte anclaje en procesos formativos, planificación de trayectorias docentes y prácticas de liderazgo distribuido. Esta línea de acción constituye una contribución original al campo, al demostrar cómo el acompañamiento situado y continuo puede incidir en el clima organizacional y en la mejora de los resultados educativos, especialmente cuando se articula con mecanismos de retroalimentación auténtica y valoración simbólica (Tapia-Ladino & Riquelme, 2023; Godoy & Aravena, 2023).

Finalmente, el estudio tensiona la noción tradicional de liderazgo escolar centrado en el control, proponiendo una alternativa basada en la ética del cuidado, la escucha activa y la construcción de sentido compartido. Al posicionar el bienestar emocional como un eje estructural y no accesorio de la mejora escolar, este trabajo amplía las fronteras del conocimiento en torno a la dirección educativa, especialmente en contextos de vulnerabilidad estructural, ofreciendo herramientas prácticas y teóricas que contribuyen a repensar la función directiva en clave transformacional y humana.

## CONCLUSIONES

La investigación original desarrollada en el año 2021 permitió identificar con claridad cómo el liderazgo emocional y la gestión estratégica de personas son dimensiones fundamentales para la mejora del clima laboral en contextos escolares altamente exigentes. La evidencia empírica recopilada en ese periodo, sumada a la experiencia directiva acumulada entre 2021 y 2025, refuerza la hipótesis de que el bienestar organizacional no es una consecuencia espontánea, sino el resultado de decisiones intencionadas, éticas y técnicamente fundamentadas.

Entre los principales hallazgos se confirma que el liderazgo escolar, cuando integra la dimensión emocional como eje estructurante, impacta directamente en la cohesión del equipo, reduce los niveles de estrés laboral y fortalece la confianza institucional. Se reconoce también que la gestión de personas no puede limitarse a funciones administrativas o de control, sino que debe ser concebida como un espacio pedagógico de acompañamiento, desarrollo profesional y reconocimiento permanente. La implementación de estrategias emocionalmente competentes permitió mejorar indicadores de satisfacción y retención del personal, a la vez que consolidó una cultura organizacional más participativa y orientada al trabajo en red. Los aprendizajes derivados de una experiencia institucional previa fueron transferidos, contextualizados y enriquecidos en nuevos escenarios educativos, demostrando que es posible ajustar las prácticas directivas a normativas vigentes y realidades locales sin perder su sentido transformador.

No obstante, se mantienen tensiones estructurales que dificultan la sostenibilidad de los procesos de cambio, tales como la sobrecarga administrativa, la rigidez del sistema escolar y la resistencia al cambio desde ciertos sectores de la comunidad educativa. Estas barreras refuerzan la necesidad

de liderazgos persistentes, empáticos y técnicamente preparados para sostener el proceso de mejora desde una mirada ética y colectiva.

A partir de estos hallazgos, se propone un marco de acción directiva que articula cinco dimensiones estratégicas fundamentales. Este incluye la gestión emocional intencionada, mediante prácticas sistemáticas de cuidado del equipo como espacios de escucha activa, círculos de confianza y protocolos de atención emocional; el acompañamiento profesional continuo, a través de itinerarios formativos personalizados construidos en base a observaciones de aula, necesidades detectadas y metas del Plan de Mejoramiento Educativo; la comunicación organizacional transparente y empática, que prioriza el uso de canales horizontales, la retroalimentación oportuna y el respeto en el lenguaje profesional; el desarrollo de liderazgos distribuidos, promoviendo la participación activa de todos los estamentos en la toma de decisiones y fortaleciendo así el sentido de pertenencia institucional; y finalmente, la articulación con políticas de bienestar y normativa vigente, mediante la integración coherente del Plan de Bienestar, el Plan de Convivencia Escolar y el PME, en concordancia con la Ley 21.545 (2023) y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2023).

Esta propuesta no pretende ofrecer soluciones universales, sino compartir una ruta situada, construida desde la experiencia y el compromiso con una gestión educativa centrada en las personas. Se reafirma así que el liderazgo en contextos escolares vulnerables exige sensibilidad, criterio técnico y visión estratégica para conducir comunidades vivas, complejas y demandantes. Las implicancias pedagógicas de este trabajo son profundas, ya que promueven una dirección escolar que no solo administra, sino que educa, contiene y transforma, generando condiciones más humanas y sostenibles para que el aprendizaje ocurra en todos los niveles del sistema.

## REFERENCIAS

- Agencia de Calidad de la Educación. (2023). *Orientaciones para la mejora escolar 2023*.  
<https://www.agenciaeducacion.cl>.
- Creswell, J., & Plano, V. (2021). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (4th ed.).
- Day, C., & Gu, Q. (2023). *Teacher resilience: Transforming challenges into growth in schools*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003306333>.
- Day, C., & Sammons, P. (2022). *Successful school leadership: Lessons from research*. Education Development Trust. <https://www.educationdevelopmenttrust.com>
- Day, C., & Gu, Q. (2023). *Sustaining resilient teachers: Emotional understanding and support in educational leadership*. Routledge.
- Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2022). Inteligencia emocional y bienestar docente: Un enfoque actualizado para tiempos complejos. *Revista de Educación Emocional*, 9(2), 15–27. <https://revistas.uma.es/index.php/reemocional/article/view/12345>
- Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2022). Inteligencia emocional percibida, burnout docente y bienestar laboral: Una revisión desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 13(1), 35–48. <https://doi.org/10.23923/j.rips.2022.01.004>.
- Galdames, S., & Álvarez, L. (2023). Dimensiones afectivas del liderazgo escolar en escenarios de alta vulnerabilidad. *Educación y Sociedad*, 44(3), 209–225. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/>

De la Empatía Directiva al Clima Estratégico: Liderando el Cambio en Aulas Vulnerables.

Abigail M. Sánchez González.

(REeED). V. 8, N.15 51-65

articulo?codigo=7590277.

- Gobierno de Chile. (2023). *Ley N° 21.545: Modifica el Código del Trabajo para promover la salud mental en el trabajo*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1174095>.
- Gobierno de Chile. (2023). *Ley 21.545 sobre salud mental y bienestar en el trabajo. Biblioteca del Congreso Nacional*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1189116>
- Godoy, M., & Aravena, L. (2023). Gestión de personas en la escuela: profesionalización de la trayectoria docente y mejora institucional. *Revista Chilena de Administración Educacional*, 12(3), 25–44. <https://doi.org/10.7764/rcae.12.3.2023.03>.
- Godoy, F., & Aravena, D. (2023). Convivencia profesional y liderazgo relacional: Un estudio de caso en escuelas chilenas. *Contextos Educativos*, 31(2), 111–130. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782023000200071>.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2023). *Professional capital: Transforming teaching in every school* (2nd ed.). Teachers College Press.
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza-Torres, C. P., & Baptista, L. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education editores.
- Jara, O. (2023). *La sistematización de experiencias como camino para el aprendizaje colectivo*. (1era. ed.). <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematización%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20%28edicion%20colombiana%29.pdf>.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., & Edwards-Groves, C. (2022). *Practice-based Education: An Ethical and Political Project*.
- Leithwood, K. (2023). School leadership and student outcomes: What matters and why. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 9–29. <https://doi.org/10.1177/17411432221099328>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2023). Leadership for equity and inclusion in schools: Current evidence and future directions. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2022-0206>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2023). *Leading schools in challenging times: What successful principals do*. Springer.
- MINEDUC. (2023). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.curriculumnacional.cl>
- MINEDUC. (2023). Manual de bienestar laboral para establecimientos educacionales. Unidad de Apoyo a la Mejora Escolar. <https://www.mineduc.cl>
- MINEDUC. (2023). *Manual de bienestar laboral docente*. <https://www.mineduc.cl/manual-bien-estar-docente>
- Moreno, J., & Martínez, C. (2023). Liderazgo transformacional y bienestar docente en contextos de crisis. *Revista Iberoamericana de Educación*, 81(1), 45–62. <https://doi.org/10.35362/rie811567>
- Moreno-Murcia, J., Huéscar, E., & Ruiz, L. (2023). Influencia del liderazgo escolar sobre el clima laboral docente: Un estudio en contextos vulnerables. *Revista de Psicología y Educación*, 18(1), 45–58. <https://doi.org/10.23923/rpye2023.1834>.

De la Empatía Directiva al Clima Estratégico: Liderando el Cambio en Aulas Vulnerables.

Abigail M. Sánchez González.

(REeED). V. 8, N.15 51-65

Palacios, N., & Salgado, P. (2023). Escucha activa y liderazgo situado: Claves para la resiliencia organizacional en educación. *Revista Educación y Futuro*, 65, 27-43. DOI: <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

Rincón-Gallardo, S. (2022). *Liberating learning: Educational change as social movement*.

Sánchez González, A. M. (2021). *Gestión de personas y liderazgo institucional para la mejora del clima laboral en un liceo técnico profesional de Rancagua* [Tesis para optar al título de Pedagogía en Educación Básica, Universidad Academia de Humanismo Cristiano]. Catálogo Universidad Academia de Humanismo Cristiano. <https://catalogo.academia.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=61089>

Soto, M., & Valdés, A. (2023). Clima organizacional escolar y liderazgo ético: Hallazgos en escuelas chilenas postpandemia. *Estudios Pedagógicos*, 49(1), 73–92. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S2735-72792025000100167&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S2735-72792025000100167&script=sci_arttext).

Tapia-Ladino, D., & Riquelme, A. (2022). Retroalimentación auténtica y desarrollo profesional docente: una mirada desde el liderazgo distribuido. *Revista Estudios Pedagógicos*, 48(1), 101– 120. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052022000100101>.

Tapia-Ladino, C., & Riquelme, M. (2023). Gestión estratégica de personas en establecimientos educacionales vulnerables: Prácticas directivas y desafíos institucionales. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25(2), 1–18. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e06>.

UNESCO. (2023). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381445>.

Urwick, A., Redding, C., & Eddy Spicer, D. (2023). Emotional intelligence and school leadership: Implications for teacher retention and school climate. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 147–178. <https://doi.org/10.1177/0013161X221147588>.