

Estrategia de liderazgo para la mejora del clima organizacional en el nivel secundario

Omar Castillo Ruiz

Maestría en Educación Superior Mención Gestión. Universidad Central del este. San Pedro de Macorís, Republica Dominicana.

omarcastillo0258@gmail.com

Recibido 7 feb. 2026

Aceptado jun. 2026

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar una estrategia de liderazgo orientada a la mejora del clima organizacional en el nivel secundario del Centro Educativo Instituto Agropecuario de Higüey. Se asumió que un ambiente laboral positivo es un factor determinante para el desarrollo institucional y la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando un componente descriptivo para el diagnóstico de la situación actual y un componente propositivo para la formulación de la estrategia. La metodología incluyó revisión documental, así como la aplicación de instrumentos de recolección de datos en el contexto institucional, lo que permitió caracterizar el clima organizacional y las prácticas de liderazgo vigentes. Los resultados revelaron debilidades significativas en la gestión del liderazgo y en la percepción del ambiente laboral por parte del personal docente y administrativo, evidenciando la necesidad de una intervención planificada. A partir del análisis contextual, se diseñó una estrategia de liderazgo adaptada a las particularidades del nivel secundario, orientada a fortalecer la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación del personal. La propuesta fue valorada positivamente por expertos, quienes destacaron su claridad, pertinencia y aplicabilidad. Se concluye que la implementación de una estrategia de liderazgo contextualizada constituye una vía efectiva para propiciar un clima organizacional más armónico, colaborativo y orientado al logro institucional.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; Clima organizacional; Educación secundaria; Estrategia, Gestión educativa.

ABSTRACT

Leadership Strategy for Improving the Organizational Climate at the Secondary Education Level. The purpose of this study was to design a leadership strategy aimed at improving the organizational climate at the secondary level of the Higüey Agricultural Institute Educational Center. It was assumed that a positive work environment is a determining factor for institutional development and the effectiveness of the teaching-learning process. The research adopted a mixed-methods approach, integrating a descriptive component to diagnose the current situation and a propositional component for the formulation of the strategy. The methodology included a documentary review, as well as the application of data collection instruments within the institutional context, which made it possible to characterize the organizational climate and existing leadership practices. The results revealed significant weaknesses in leadership management and in the perception of the work environment among teaching and administrative staff, highlighting the need for a planned intervention. Based on the contextual analysis, a leadership strategy tailored to the specific characteristics of the secondary level was designed, with the aim of strengthening communication, interpersonal relationships, and staff motivation. The proposal was positively evaluated by experts, who emphasized its clarity, relevance, and applicability. It is concluded that the implementation of a contextualized leadership strategy constitutes an effective means of fostering a more harmonious, collaborative, and achievement-oriented organizational climate.

KEYWORDS: Leadership; Organizational Climate; Secondary Education; Strategy; Educational Management.

INTRODUCCIÓN

La gestión eficaz del clima organizacional en instituciones educativas es un tema de creciente interés, ya que este influye directamente en el desempeño de los docentes y la calidad educativa en general. En el contexto del nivel secundario, donde los retos son especialmente complejos debido a las características de los adolescentes y la diversidad de las comunidades escolares, el liderazgo desempeña un rol fundamental en la creación de ambientes que favorezcan el desarrollo integral de todos los actores involucrados.

Maxwell (2021) reafirma que el liderazgo, entendido como la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes, se ha transformado en una herramienta estratégica para la mejora del clima organizacional. En contraste, Cabrera et al. (2020) sostienen que el liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar, motivar y fomentar el compromiso colectivo, es uno de los enfoques más efectivos para influir positivamente en las relaciones interpersonales y en el desempeño organizacional dentro de las escuelas.

A nivel global, estudios como los de Day et al. (2021) destacan que los líderes escolares exitosos no solo enfocan sus esfuerzos en la administración de recursos, sino también en el fortalecimiento de valores compartidos, la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes. En América Latina, análisis como el de Rodríguez (2023) resalta la necesidad de adaptar los modelos de liderazgo a los contextos socioeconómicos y culturales de la región, destacando cómo la participación comunitaria y la inclusión son fundamentales para la mejora del clima organizacional.

En República Dominicana, autores como López y Hernández (2022) han enfatizado que los líderes escolares enfrentan desafíos significativos relacionados con la falta de recursos, la diversidad cultural y las altas expectativas de las comunidades educativas. Estos factores demandan estrategias de liderazgo que promuevan la cohesión, la motivación y el bienestar dentro de las instituciones educativas.

Este estudio tiene como propósito diseñar una estrategia de liderazgo para la mejora del clima organizacional en el nivel secundario, enfocándose en prácticas que fomenten la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional continuo y la gestión emocional de los equipos. Se busca proporcionar un marco teórico y práctico que sirva de guía para líderes educativos en contextos diversos, promoviendo un ambiente organizacional positivo que impacte tanto en la satisfacción laboral de los docentes como en el rendimiento académico de los estudiantes.

La presente iniciativa se alinea con las metas educativas globales establecidas por la UNESCO, que abogan por la creación de ambientes educativos inclusivos y de calidad. A través de un liderazgo efectivo, las instituciones escolares pueden convertirse en espacios donde prevalezca la colaboración, la creatividad y el compromiso, elementos esenciales para enfrentar los desafíos educativos del siglo XXI.

Esta propuesta pretende aportar una visión integral y fundamentada sobre la relación entre liderazgo y clima organizacional, con el propósito de promover cambios significativos en la gestión educativa a nivel secundario, tanto a nivel nacional como internacional.

METODOLOGÍA

Enfoque, tipo y diseño de estudio

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de comprender en profundidad la relación entre las estrategias de liderazgo y el clima organizacional. Este enfoque permitió diseñar una estrategia de liderazgo innovadora orientada a mejorar el clima organizacional en el nivel secundario del Centro Educativo Instituto Agropecuario de Higüey. Desde la perspectiva cuantitativa, se recolectaron y analizaron datos numéricos que posibilitaron la identificación de patrones y relaciones entre variables. Este enfoque resultó adecuado para medir la influencia de las estrategias de liderazgo en el clima organizacional, ya que brindó objetividad y favoreció la generalización de los resultados. Como señalan Pérez y García (2023), este tipo de investigación se caracteriza por la conversión de datos en cifras,

el análisis estadístico y la búsqueda de tendencias de comportamiento. En complemento, el enfoque cualitativo se aplicó a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales con docentes y directivos, lo cual permitió captar percepciones, experiencias y matices contextuales sobre cómo las estrategias de liderazgo impactaban en el clima organizacional. Esta dimensión cualitativa, según Mertens (2020), enriqueció la comprensión del fenómeno desde una mirada más interpretativa y contextualizada.

El diseño de la investigación fue no experimental porque no se manipularon deliberadamente las variables, ni se utilizaron grupos controles, se observó fenómenos tal como se dio en su contexto natural.

Localización (delimitación en tiempo y espacio).

Localización espacial

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Agropecuario de Higüey, una institución educativa de nivel secundario ubicada en la provincia La Altagracia, República Dominicana. Específicamente, el centro se encontró en la calle La Otra Banda-Verón, sector La Cruz del Isleño, distrito municipal La Otra Banda, Salvaleón de Higüey. Administrativamente, perteneció al Distrito Educativo 01 de la Regional 12, lo que lo situó dentro del sistema educativo nacional bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD)

Localización Temporal

El estudio se desarrolló durante el año académico 2024-2025, abarcando un período de recolección de datos que incluyó los meses de febrero a junio de 2025. Durante este tiempo, se aplicaron los instrumentos de investigación a docentes, directivos y otros actores clave del instituto con el fin de analizar las estrategias de liderazgo implementadas y su impacto en el clima organizacional.

Unidad de análisis, población y muestra.

La unidad de análisis para la presente investigación estuvo constituida por los docentes y el personal administrativo del Centro Educativo Instituto Agropecuario de Higüey.

Población

La población objeto de estudio para la presente investigación estuvo conformada por la totalidad del personal docente y administrativo de la institución seleccionada. Específicamente, se incluyeron 22 docentes y 6 miembros del personal administrativo. Este grupo constituyó el universo de individuos que poseían las características relevantes para abordar los objetivos del estudio.

Muestra

La población total del estudio estuvo compuesta por 22 docentes y 6 administrativos, un grupo reducido y de fácil acceso. Por esta razón, se optó por emplear un muestreo censal, en el cual la muestra coincidió íntegramente con la población objetivo, abarcando el 100 % de sus miembros.

Unidad	Población	Muestra	%
Docentes	22	22	100
Administrativos	6	6	100

Tabla 1: Población y muestra

Métodos científicos, técnicas de investigación y procedimientos de recolección de información.

- **Método Analítico-Sintético:** Este método permitió descomponer el problema en sus elementos fundamentales (análisis) y luego integrarlos en una visión global (síntesis). Se empleó para examinar las características del liderazgo en el contexto educativo y su relación con el clima organizacional, permitiendo extraer conclusiones fundamentadas (Hernández et al., 2022).
- **Método Histórico-Lógico:** Se utilizó para examinar la evolución de las estrategias de liderazgo y su impacto en el clima organizacional en instituciones educativas. A través de este método, se analizaron antecedentes y tendencias en la gestión escolar, estableciendo conexiones entre el pasado y las condiciones actuales (González & Ramírez, 2021).
- **Método Inductivo-Deductivo:** Se aplicó para contrastar observaciones y datos empíricos con teorías previas sobre liderazgo y clima organizacional. Se partió de casos específicos observados en el Instituto

Agropecuario de Higüey para extraer generalizaciones aplicables a contextos similares (Sampieri & Collado, 2022).

Técnicas de Investigación.

Las técnicas seleccionadas para la recolección de datos fueron:

- **Encuestas:** Se aplicaron cuestionarios estructurados a docentes y personal administrativo para recopilar datos cuantitativos sobre percepciones del liderazgo y el clima organizacional. Las encuestas permitieron obtener información de una muestra amplia de participantes de manera eficiente.
- **Entrevistas Semiestructuradas:** Se realizaron entrevistas con una selección de docentes y directivos para profundizar en sus experiencias y opiniones sobre las estrategias de liderazgo y su impacto en el clima organizacional. Esta técnica cualitativa facilitó la exploración de temas en profundidad y la obtención de información detallada.
- **Observación No Participante:** Se llevó a cabo la observación directa de las interacciones y dinámicas dentro del centro educativo sin intervenir en ellas. Esta técnica permitió recoger datos sobre comportamientos y prácticas en su contexto natural.

Procedimientos de Recolección de Información.

Según Arias (2021) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la observación, la encuesta, el análisis documental, análisis de contenido” (p. 25). El proceso de recolección de datos se desarrolló en las siguientes etapas:

- **Diseño de Instrumentos:** Se elaboraron los cuestionarios y guías de entrevista, asegurando su validez y confiabilidad. Los instrumentos fueron validados a juicio del asesor.
- **Selección de la Muestra:** Se determinó una muestra representativa de docentes y personal administrativo del Instituto Agropecuario de Higüey. La selección se realizó considerando criterios como antigüedad, roles y áreas de enseñanza.
- **Aplicación de Encuestas:** Se distribuyeron los cuestionarios a los participantes seleccionados, garantizando la confidencialidad de sus respuestas. Se establecieron plazos para la devolución de las encuestas completadas.
- **Realización de Entrevistas:** Se programaron y se llevaron a cabo las entrevistas semiestructuradas en horarios convenientes para los participantes. Las entrevistas fueron grabadas (con el consentimiento de los entrevistados) para su posterior análisis.
- **Observación:** Se planificaron sesiones de observación en diferentes momentos del día escolar para captar una visión completa de las interacciones y el ambiente institucional.
- **Análisis de Datos:** Los datos cuantitativos se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas, mientras que los datos cualitativos se examinaron mediante análisis de contenido, identificando categorías y temas emergentes.
- **Elaboración del Informe:** Se redactó un informe detallado que presentó los resultados, análisis y conclusiones de la investigación, ofreciendo recomendaciones para mejorar el clima organizacional a través de estrategias de liderazgo efectivas.

Este enfoque metodológico integral permitió obtener una visión completa y profunda de cómo las estrategias de liderazgo influyeron en el clima organizacional en el nivel secundario del Instituto Agropecuario de Higüey, proporcionando bases sólidas para la implementación de mejoras en la gestión educativa.

Instrumentos de recolección de información.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos en el análisis de la influencia del liderazgo en el clima organizacional en el nivel secundario del Instituto Agropecuario de Higüey, se emplearon los siguientes instrumentos de recolección de información:

- **Diario de campo:** Permite registrar observaciones relevantes sobre las prácticas de liderazgo, el ambiente institucional y las dinámicas organizacionales dentro del centro educativo. Este instrumento facilitó una visión contextualizada del clima organizacional desde una perspectiva cualitativa.

- **Cuestionario a los docentes y personal administrativo:** Posibilitó obtener las percepciones de los actores internos sobre el liderazgo ejercido por los directivos, así como su impacto en el clima laboral, la comunicación institucional, la motivación y la colaboración.
- **Guía de entrevista a directivos y coordinadores:** Facilitó la recolección de información detallada sobre las estrategias de liderazgo implementadas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la visión institucional, permitiendo una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.
- **Fichas bibliográficas y análisis documental:** Se utilizaron para organizar y analizar información relevante extraída de reglamentos, planes estratégicos institucionales y normativas del Ministerio de Educación. Este análisis permitió contextualizar el estudio dentro del marco normativo y teórico correspondiente.
- **Guía de observación no participante:** Se elaboró para registrar de manera sistemática las interacciones entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, con énfasis en las prácticas de liderazgo, la distribución de responsabilidades y las dinámicas organizacionales, sin intervenir en el proceso educativo.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la observación no participante utilizado para registrar y plasmar las observaciones sobre el clima organizacional y las prácticas de liderazgo en el nivel secundario.

Sección 1: Información General de la Observación	Detalle de la Observación
Nombre del Observador:	Omar Castillo Ruiz
Rol del Observador:	Investigador (Maestría en Educación Superior)
Fecha y Hora de la Observación:	23 de mayo de 2025, 8:00 AM - 2:00 PM
Centro Educativo (Nivel Secundario):	Instituto Agropecuario de Higüey
Ubicación Específica (Departamento, Aula, Oficina, Patio, Sala de profesores, etc.):	Sala de profesores, pasillos administrativos, reunión de inicio de jornada.
Duración de la Observación:	6 horas
Firma del observador:	
Sección 2: Contexto Observacional / Condiciones del Ambiente	Detalle de la Observación (Ejemplos)
Tipo de Actividad Observada: (ej. Reunión de docentes, recreo, clase, pasillo, hora de almuerzo, jornada administrativa, etc.)	Reunión de coordinación de área, receso en sala de profesores, breves interacciones en pasillos.
Ambiente General Percibido al Inicio: (ej. Ruidoso, silencioso, tenso, relajado, dinámico, estático, organizado, desorganizado)	Se percibe un ambiente tenso y apático en la sala de profesores. El ruido es bajo, pero no de concentración, sino de pocas ganas de interactuar.
Nivel de Interacción Observada: (ej. Alta, moderada, baja, formal, informal, colaborativa, individualista, competitiva)	La interacción es baja y predominantemente formal cuando es necesaria. Se observan pequeños grupos aislados, con muy poca interacción entre ellos. La colaboración parece limitada o forzada.

Sección 2: Contexto Observacional / Condiciones del Ambiente		Detalle de la Observación (Ejemplos)
Tono Emocional Dominante en el Ambiente: (ej. Entusiasmo, apatía, frustración, alegría, estrés, indiferencia)		Claramente dominante la apatía y cierta frustración. Hay expresiones faciales de cansancio y desinterés generalizado.
Presencia de Ruido o Silencio (Calidad): (ej. Silencio cómodo, tenso; ruido de actividad, de quejas, etc.)		Silencio tenso en algunos momentos, interrumpido por susurros o conversaciones a bajo volumen dentro de los subgrupos. Ruidos de quejas puntuales sobre la carga de trabajo.
Nivel de Energía y Vitalidad del Personal: (ej. Alto, bajo, fluctuante, constante)		Bajo nivel de energía. Los movimientos son lentos, las conversaciones carecen de entusiasmo.
Sección 3: Descripción de Observaciones Clave y Comportamientos Específicos		
3.1 Actitudes y Comportamientos del Liderazgo (directora/Coordinadores)		Detalle de la Observación (Ejemplos)
Visibilidad del Líder: (Frecuencia de aparición, ¿dónde se encuentra?)		La directora se mantiene principalmente en su oficina. Aparece brevemente en la sala de profesores al inicio de la jornada, pero no interactúa activamente.
Estilo de Comunicación del Líder: (Directiva, participativa, evita el diálogo, escucha activa, impone decisiones)		Predominantemente directivo-unilateral. La comunicación de la dirección es vía circulares o anuncios breves. No se observan espacios de diálogo o consulta genuina.
Nivel de Accesibilidad del Líder: (¿Es fácil acercarse, preguntar, expresar preocupaciones?)		Los docentes y el personal administrativo no parecen acercarse a la directora de manera espontánea. Hay una percepción de poca accesibilidad; las preguntas se hacen entre compañeros antes que al superior.
Respuesta del Líder a Conflictos o Quejas: (Aborda, ignora, delega sin seguimiento, media, es parte del conflicto)		No se observaron intervenciones directas de la directora ante tensiones. Durante la reunión, una queja sobre un recurso fue desviada rápidamente sin una solución clara, generando más frustración.
3.2. Dinámicas de Comunicación Interna, General:		
Dinámicas de Comunicación Interna		Detalle de la Observación (Ejemplos)
Flujo de Información: (¿Es claro, transparente, se comparte adecuadamente?)		La información parece fluir de forma fragmentada y a través de rumores. Hay poca transparencia en decisiones importantes.
Canales Utilizados: (Formales, informales, ¿cuál predomina?)		Predominan los canales informales (boca a boca, susurros) entre grupos. Los canales formales (tablones, circulares) se usan para anuncios, no para diálogo.
Presencia de Rumores o Chismes: (Frecuencia, impacto en el ambiente)		Se perciben murmullos y comentarios sobre "lo que pasó" o "lo que la directora quiere". Claramente, los rumores contribuyen a la división.
Nivel de Escucha Activa: (Entre pares, entre niveles jerárquicos)		Muy baja. En la reunión, cuando alguien intervenía con una sugerencia, no parecía haber una escucha genuina por parte de la dirección o de otros grupos.
3.3. Colaboración y Trabajo en Equipo:		
Colaboración y Trabajo en Equipo		Detalle de la Observación (Ejemplos)
Interacción entre Docentes/Departamentos: (Colaboración, individualismo, competencia, indiferencia)		Los docentes se agrupan por afinidad, formando claros "clanes" o grupos. La colaboración entre estos grupos es mínima; hay marcada indiferencia o incluso evitación mutua. El individualismo predomina en tareas fuera de sus "grupos".

Apoyo Mutuo: (¿Se observa apoyo entre compañeros o es limitado?)	Limitado al propio grupo. Un docente tuvo un problema técnico y solo recibió ayuda de un colega de su mismo "clan", los demás no se inmutaron.
Cohesión Grupal: (¿Existe un sentido de equipo, o hay divisiones?)	Totalmente dividida. No hay sentido de cohesión institucional, solo pequeños núcleos de pertenencia dentro de los subgrupos.
3.4. Reconocimiento y Motivación del Personal:	
Reconocimiento y Motivación del Personal	Detalle de la Observación (Ejemplos)
Evidencias de Reconocimiento: (Verbal, escrito, público, privado, ausente)	Ausente. No se escucharon ni observaron expresiones de reconocimiento por el esfuerzo o los logros del personal durante la jornada.
Nivel de Compromiso y Proactividad: (Alto, bajo, solo lo mínimo requerido)	Bajo. Se observa una actitud de "hacer solo lo que toca", sin iniciativa para mejorar o proponer.
Comentarios sobre Carga Laboral o Estrés: (Frecuencia, intensidad)	Comentarios frecuentes sobre la alta carga de trabajo y el cansancio. "No doy para más", "Esto es demasiado", se escuchaba entre susurros.
3.5. Gestión de Conflictos:	
Gestión de Conflictos	Detalle de la Observación (Ejemplos)
Conflictos Visibles o Latentes: (¿Hay tensiones no resueltas en el ambiente?)	Se perciben tensiones latentes. Ciertos comentarios o miradas cruzadas entre docentes de distintos grupos indican conflictos no verbalizados.
Mecanismos de Resolución de Conflictos: (Formales, informales, no existen)	No se observan mecanismos formales o informales efectivos. Los conflictos parecen ser evitados o discutidos solo dentro de los grupos cerrados.
3.6. Rol y Actitud del Personal Administrativo:	
Rol y Actitud del Personal Administrativo	Detalle de la Observación (Ejemplos)
Iniciativa/Participación en Decisiones: (Activa, pasiva, reactiva)	El personal administrativo se muestra notablemente pasivo. No intervienen en discusiones, ni expresan opiniones, incluso cuando son directamente afectados.
Colaboración con Docentes: (Fluida, tensa, inexistente)	La interacción entre administrativos y docentes es puramente transaccional y formal. No hay señales de colaboración o apoyo mutuo más allá de lo estrictamente necesario.
Percepción de Empoderamiento: (¿Se sienten con voz, con capacidad de influir?)	No se percibe ningún sentido de empoderamiento. Parecen limitarse a seguir instrucciones sin cuestionarlas ni proponer mejoras.
Sección 4: Impacto y Conclusiones Preliminares	
Impacto y Conclusiones Preliminares	Detalle de la Observación (Ejemplos)
Percepción General del Clima Organizacional: (ej. Positivo, neutro, negativo, tenso, de apoyo, competitivo, etc. Justificar brevemente)	El clima organizacional es claramente desagradable y tóxico. La división y la desconfianza son palpables. Hay una sensación generalizada de desmotivación y falta de propósito colectivo.
Influencia del Liderazgo en el Ambiente: (ej., ¿Cómo las acciones de los líderes impactan directamente en el clima? Positiva o negativamente.)	El liderazgo actual parece contribuir negativamente al clima. La falta de visibilidad, comunicación unilateral y aparente inacción ante los conflictos y la desmotivación profundizan la división y el resentimiento del personal hacia la dirección.
Impacto en el Personal y Estudiantes: (ej., ¿Cómo este clima/liderazgo afecta la moral, la productividad, el bienestar	El personal docente y administrativo muestra baja moral, alta frustración y un evidente agotamiento emocional. Esto se traduce en una productividad limitada (se hace lo mínimo), y es probable

del personal y el aprendizaje de los estudiantes?)	que afecte la calidad de la enseñanza y el bienestar de los estudiantes, quienes podrían percibir la tensión en el ambiente.
Posibles Sugerencias o Áreas de Mejora Identificadas: (Observaciones iniciales para acciones futuras)	Urgente necesidad de intervención en el liderazgo para fomentar un enfoque más participativo y accesible. Implementar estrategias de comunicación bidireccional y transparente. Promover actividades de integración para sanar las divisiones y fortalecer la cohesión grupal. Establecer un sistema de reconocimiento real y mecanismos para la resolución efectiva de conflictos.
Observaciones Adicionales o Comentarios Relevantes:	Se observa un patrón de evitación de contacto visual entre diferentes grupos de docentes. El silencio es más una señal de incomodidad que de tranquilidad. La falta de influencia administrativa también debilita cualquier intento de cambio.

Tabla 2 Diario de campo con las observaciones del liderazgo y clima organizacional

Basado en las observaciones documentadas en el Diario de Campo del Centro Educativo Instituto Agropecuario de Higüey, se ha identificado que el clima organizacional es claramente desagradable y tóxico, caracterizado por una notable división y desconfianza entre el personal, junto con una sensación generalizada de desmotivación y falta de propósito colectivo. El liderazgo actual parece contribuir negativamente a este ambiente, manifestándose a través de la falta de visibilidad de la dirección, una comunicación unilateral y una aparente inacción ante los conflictos y la desmotivación, lo que profundiza la división y el resentimiento del personal. Este escenario ha llevado a una baja moral, alta frustración y un evidente agotamiento emocional en el personal docente y administrativo, resultando en una productividad limitada donde se realiza "solo lo mínimo", y afectando probablemente la calidad de la enseñanza y el bienestar de los estudiantes, quienes pueden percibir la tensión. Adicionalmente, se observa un patrón de evitación de contacto visual entre diferentes grupos de docentes, un silencio tenso que denota incomodidad y una pasividad del personal administrativo que, junto con la falta de influencia de la dirección, debilita cualquier intento de cambio o mejora. Ante esta situación, se sugiere una intervención urgente en el liderazgo para fomentar un enfoque más participativo y accesible, implementar estrategias de comunicación bidireccional y transparente, promover actividades de integración para sanar divisiones y fortalecer la cohesión grupal, y establecer mecanismos reales para el reconocimiento del personal y la resolución efectiva de conflictos.

Presentación de los resultados de la encuesta aplicada al personal del nivel secundario sobre su percepción y experiencia acerca del liderazgo y el clima organizacional

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta dirigida a docentes y personal administrativo del nivel secundario. El propósito de este análisis es conocer la percepción y experiencia del personal respecto al liderazgo ejercido en el centro educativo y cómo este influye en el clima organizacional. Las respuestas recabadas aportan información clave para comprender el ambiente laboral actual y fundamentar la propuesta de mejora orientada al fortalecimiento del liderazgo institucional.

El liderazgo ejercido en mi centro educativo promueve un ambiente laboral positivo.

22 respuestas

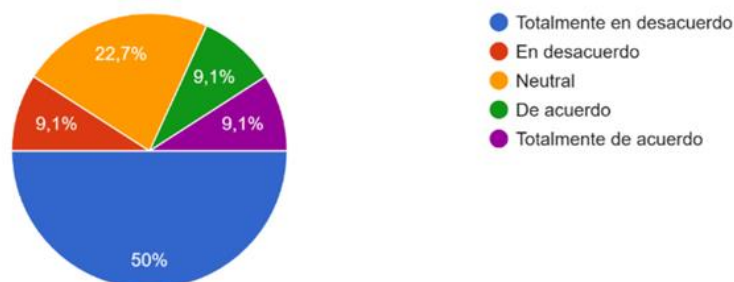


Figura 1 1: Liderazgo y Ambiente Positivo

Esta gráfica revela una polarización significativa en la percepción del personal respecto a cómo el liderazgo promueve un ambiente laboral positivo. La mitad de los encuestados (50%) está "Totalmente en desacuerdo" con esta afirmación, lo que indica una fuerte insatisfacción o una percepción de que el liderazgo actual no contribuye a un ambiente positivo. Al sumar las respuestas de "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo", se obtiene que el 59.1% del personal tiene una opinión negativa sobre este aspecto del liderazgo. Por otro lado, un 22.7% se mantiene "Neutral", lo que podría interpretarse como indecisión o una percepción de inconsistencia. Solo un 18.2% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que el liderazgo sí promueve un ambiente laboral positivo. Estos resultados sugieren que el liderazgo no está siendo percibido como un factor que fomente activamente un ambiente de trabajo positivo, lo que representa un área crítica de mejora para el clima organizacional.

Las estrategias de liderazgo implementadas han mejorado la motivación del personal.

22 respuestas

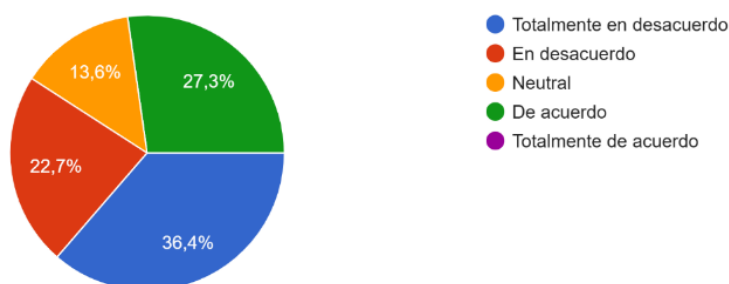


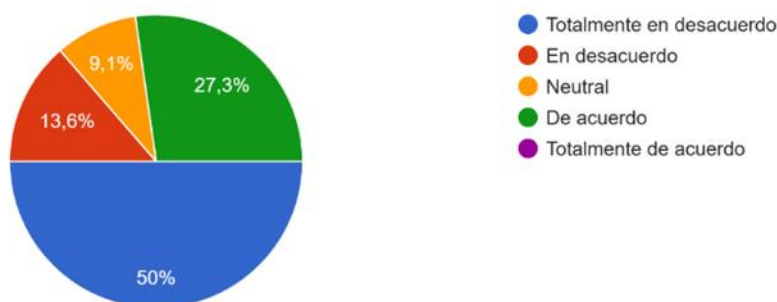
Figura 2: Impacto del Liderazgo en la Motivación

Los datos de esta gráfica reflejan que la mayoría del personal no percibe una mejora en su motivación debido a las estrategias de liderazgo. Un 58.1% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") indica que las estrategias actuales no han sido efectivas para aumentar su motivación. Esto es un indicador preocupante, ya que la motivación del personal es fundamental para la productividad y el ambiente laboral. Un 13.1% se muestra "Neutral". A pesar de esto, un 27.3% está "De acuerdo" en que sí ha habido una mejora en la motivación, lo que sugiere que, para una minoría, las estrategias sí han tenido un impacto positivo. Sin embargo, la preponderancia de opiniones negativas indica la necesidad de revisar y ajustar las estrategias de liderazgo para que sean más efectivas en el fomento de la motivación.

Gráfico 3: Ambiente Escolar y Objetivos Institucionales.

El ambiente escolar facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

22 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

Esta gráfica presenta un hallazgo crítico: la mitad del personal (50%) está "Totalmente en desacuerdo" en que el ambiente escolar facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al sumar con el 13.6% que está "En desacuerdo", se obtiene que un 63.6% del personal considera que el ambiente es un obstáculo. Esto es una preocupación mayor, ya que un ambiente desfavorable puede impedir el logro de las metas educativas y administrativas. Un pequeño 6.0% se mantiene "Neutral", y solo un 27.3% está "De acuerdo" en que el ambiente facilita los objetivos. Estos resultados sugieren que el ambiente actual no es propicio para el desarrollo de las funciones y el alcance de las metas, demandando una intervención urgente para mejorar las condiciones laborales y la cultura organizacional.

Me siento satisfecho/a con el ambiente laboral en mi centro educativo.

22 respuestas

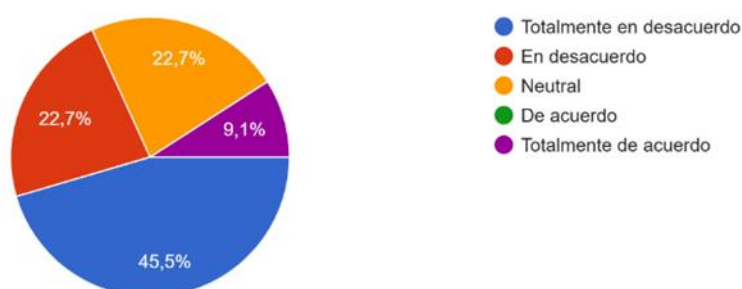


Figura 4: Satisfacción con el Ambiente Laboral

Esta gráfica resume la percepción general de satisfacción con el ambiente laboral y es un indicador clave del clima organizacional. Lamentablemente, un 45.5% del personal está "Totalmente en desacuerdo" y un 22.7% está "En desacuerdo", lo que significa que un 68.2% del personal no se siente satisfecho con el ambiente laboral en su centro educativo. Este es un hallazgo muy crítico que corrobora los desafíos identificados en preguntas anteriores sobre liderazgo, comunicación, reconocimiento y manejo de conflictos. Un 22.7% se muestra "Neutral", y un reducido 9.1% está "De acuerdo" con su satisfacción. La alta insatisfacción laboral señala una necesidad urgente y profunda de intervención para transformar el clima organizacional y mejorar las condiciones laborales para el personal.

Entrevista semiestructurada aplicado a los directores, subdirectores o coordinadores pedagógicos del nivel secundario.

La presente sección tiene como objetivo la exposición y el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, dirigidas a directores, subdirectores o coordinadores pedagógicos del nivel secundario. Estas entrevistas, realizadas a seis administradores, han permitido recabar datos cualitativos valiosos sobre sus percepciones, experiencias y estrategias en relación con el liderazgo y la mejora del clima organizacional en sus respectivos centros educativos.

Preguntas	Respuestas
5. ¿Qué desafíos ha enfrentado al intentar mejorar el clima organizacional y cómo los ha superado?	Participante 1: El principal desafío es la resistencia al cambio de algunos, especialmente los que han estado mucho tiempo.
	Participante 2: La falta de tiempo es un factor constante. Los docentes y administrativos están sobrecargados.
	Participante 3: Manejar las diferencias de opinión y los conflictos internos sin que escalen ha sido difícil.
	Participante 4: La desconfianza inicial fue un gran reto. La gente estaba acostumbrada a un estilo más jerárquico.
	Participante 5: La falta de recursos a veces limita lo que podemos hacer.
	Participante 6: El rumor y la desinformación son muy dañinos. Lo combatimos con comunicación constante y oficial.

Tabla 3: Desafíos y Superación en el Clima Organizacional.

Los líderes identifican desafíos recurrentes que dificultan la mejora del clima organizacional. Entre ellos, sobresalen la resistencia al cambio por parte de algunos miembros del personal, la limitación de tiempo y la sobrecarga laboral, la complejidad en la gestión de conflictos interpersonales y la desconfianza inicial en el liderazgo. Para superar estos obstáculos, se han implementado estrategias como la comunicación persistente sobre los beneficios del cambio, el realismo en las iniciativas (comenzando con proyectos escalables), la mediación y capacitación en resolución de conflictos, la consistencia en la transparencia de las acciones directivas y el fomento de la creatividad en el uso de recursos limitados.

Presentación de la propuesta de solución al problema científico planteado.

El clima organizacional en el nivel secundario de este centro educativo se ha identificado como un área crítica que requiere atención inmediata. Las observaciones y percepciones recogidas sugieren un ambiente con baja moral, comunicación deficiente, niveles elevados de estrés y conflictos interpersonales no resueltos. Estas condiciones impactan negativamente no solo en el bienestar y la motivación del personal docente y administrativo, sino también en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y, consecuentemente, en el rendimiento académico de los estudiantes. Un clima laboral adverso puede llevar a un aumento del ausentismo, la rotación de personal y una disminución general de la productividad y el compromiso con la misión educativa.

Esta propuesta de mejora está fundamentada en la premisa de que un liderazgo transformador y efectivo es el motor principal para generar un cambio positivo y sostenible en la cultura organizacional. Al invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo, establecer canales de comunicación transparentes y promover un ambiente de reconocimiento y apoyo, se busca construir un entorno donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados, escuchados y motivados a alcanzar su máximo potencial. La estrategia está diseñada para abordar directamente las problemáticas actuales y transformarlas en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento institucional.

Objetivo:

Mejorar el clima organizacional en el nivel secundario del Centro Educativo Instituto Agropecuario de Higüey.

Aspecto Principal de la Propuesta	Problemática Actual que Aborda	Período de Ejecución	Área Responsable	Procedimiento de Aplicación
1. Diagnóstico Participativo y exhaustivo del Clima Organizacional	La percepción del clima es subjetiva y no está basada en datos concretos, lo que dificulta la identificación precisa de las causas raíz de los problemas y la formulación de soluciones efectivas.	Marzo-Mayo 2025	Dirección del Centro Educativo , con el apoyo del Departamento de Orientación y Psicología y un Equipo de Liderazgo Docente (representantes de diferentes áreas).	a. Diseño y Aplicación de Instrumentos de Recolección de Datos: Se crearán encuestas anónimas y validadas, adaptadas al contexto del centro, para medir dimensiones clave como la comunicación, el reconocimiento, el trabajo en equipo, la equidad, el liderazgo, la gestión de conflictos y la carga laboral. Estas encuestas se distribuirán a todo el personal (docentes, administrativos, personal de apoyo). b. Realización de Entrevistas Semi-estructuradas y Grupos Focales: Se llevarán a cabo sesiones confidenciales con grupos representativos de cada estamento

				para profundizar en las experiencias, percepciones y sugerencias, permitiendo capturar matices y perspectivas que las encuestas no alcanzan. c. Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los Datos y Elaboración de Informe: Los datos recolectados se analizarán utilizando herramientas estadísticas y cualitativas para identificar patrones, tendencias y las principales áreas de fortaleza y debilidad del clima. Se generará un informe detallado con los hallazgos y las problemáticas priorizadas, que será la base para las acciones futuras.
Aspecto Principal de la Propuesta	Problemática Actual que Aborda	Período de Ejecución	Área Responsable	Procedimiento de Aplicación
2. Fortalecimiento y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Estratégico	El liderazgo actual puede ser percibido como autocrático, poco inspirador o carente de las herramientas necesarias para gestionar eficazmente equipos, resolver conflictos y motivar al personal, contribuyendo a la desmotivación y la ineficacia.	May-Agosto 2025	Dirección del Centro Educativo, en colaboración con Expertos Externos en Liderazgo Educativo (consultores, universidades) y el Departamento de Recursos Humanos (si aplica).	a. Talleres Intensivos de Liderazgo Transformacional y Situacional: Programas de capacitación diseñados para la dirección, coordinadores de ciclo/área y jefes de departamento. Se enfocarán en el desarrollo de habilidades para inspirar, empoderar, fomentar la visión compartida, la toma de decisiones participativa y la adaptación a diferentes contextos y necesidades del equipo. b. Módulos de Comunicación Asertiva y Manejo de Conflictos: Sesiones prácticas centradas en mejorar la escucha activa, la retroalimentación constructiva, la mediación de conflictos interpersonales y la implementación de una comunicación transparente y efectiva en todos los niveles. c. Sesiones de Coaching y Mentoring Individualizadas: Ofrecer acompañamiento personalizado a los líderes clave para que puedan aplicar las nuevas habilidades en situaciones reales, recibir retroalimentación y superar desafíos específicos en la gestión de sus equipos.
Aspecto Principal de la Propuesta	Problemática Actual que Aborda	Período de Ejecución	Área Responsable	Procedimiento de Aplicación
3. Establecimiento de Canales de Comunicación Abierta,	La comunicación es unidireccional o insuficiente,	Junio 2025	Dirección del Centro Educativo, Coordinadores de Ciclo/Área y	a. Implementación de Reuniones Periódicas de Diálogo y Retroalimentación: Establecer un calendario fijo para reuniones abiertas (mensuales o bimensuales)

Transparente y Bidireccional	lo que genera rumores, desconfianza, malentendidos y una sensación de no ser escuchados, afectando la moral y la eficiencia operativa.		un Comité de Comunicación Interna (integrado por personal de diferentes estamentos).	entre la dirección y el personal, y entre coordinadores y sus equipos. El objetivo es compartir información relevante, discutir avances, resolver inquietudes y recoger sugerencias de forma transparente y constructiva. b. Creación de un Buzón de Sugerencias y Quejas Anónimo (Físico y Digital): Habilitar un sistema seguro y confidencial para que el personal pueda expresar sus ideas, preocupaciones, quejas o denuncias sin temor a represalias, garantizando que estas sean revisadas y respondidas de manera oportuna. c. Desarrollo de una Plataforma de Comunicación Interna Oficial: Implementar un medio de comunicación formal (ej. un grupo de chat interno, una intranet sencilla, un boletín electrónico semanal/quincenal) para difundir noticias del centro, logros, anuncios importantes, políticas y eventos, asegurando que la información clave llegue a todo el personal de manera oportuna y precisa.
Aspecto Principal de la Propuesta	Problemática Actual que Aborda	Período de Ejecución	Área Responsable	Procedimiento de Aplicación
4. Implementación de un Sistema de Reconocimiento y Motivación Significativo	El personal se siente desvalorizado y poco reconocido por su esfuerzo y logros, lo que conduce a la desmotivación, el agotamiento y una baja adhesión a la institución.	Sep- 2025	Dirección del Centro Educativo, Coordinadores de Áreas, y un Comité de Bienestar del Personal (recién formado).	a. Diseño y Lanzamiento de un Programa de Reconocimiento por Desempeño: Desarrollar un sistema tanto formal (ej. "Docente/Empleado del Mes/Bimestre", menciones en reuniones institucionales, certificados de reconocimiento) como informal (ej. notas de agradecimiento personalizadas, pequeños gestos de aprecio) para identificar, valorar y celebrar públicamente los logros individuales y colectivos del personal. b. Promoción de Oportunidades de Desarrollo Profesional y Crecimiento: Ofrecer acceso a capacitaciones, talleres, seminarios o congresos relevantes para la especialidad de cada docente o área administrativa, como un incentivo y una inversión en su crecimiento. c. Fomento de Actividades de Integración Social y Bienestar: Organizar eventos deportivos, culturales, celebraciones de fechas importantes, convivencias o jornadas de esparcimiento que fortalezcan los

				lazos entre el personal, mejoren el compañerismo y generen un sentido de pertenencia y bienestar.
Aspecto Principal de la Propuesta	Problemática Actual que Aborda	Período de Ejecución	Área Responsable	Procedimiento de Aplicación
5. Monitoreo, Evaluación Continua y Sostenibilidad de las Mejoras	Las mejoras implementadas pueden ser temporales si no existe un sistema de seguimiento y ajuste continuo, lo que podría llevar a un retroceso en el clima organizacional a largo plazo.	2025- 2026 Anualmente (monitoreo continuo)	Dirección del Centro Educativo, Departamento de Orientación y Psicología, y el Comité de Mejora Continua del Clima (a establecer con representantes de cada estamento).	a. Reaplicación Periódica de Encuestas de Clima: Realizar una nueva aplicación de las encuestas de clima cada 6-12 meses para medir el impacto de las acciones implementadas, comparar los resultados con el diagnóstico inicial e identificar nuevas áreas de mejora. b. Análisis de Indicadores Clave de Clima y Desempeño: Monitorear de forma continua indicadores tangibles como la tasa de ausentismo del personal, la tasa de rotación, el número de quejas/conflictos reportados, la satisfacción laboral percibida y los resultados académicos de los estudiantes, para correlacionarlos con las iniciativas de mejora. c. Establecimiento de un Comité de Mejora Continua del Clima: Formar un comité permanente encargado de revisar los resultados del monitoreo, proponer ajustes a la estrategia, planificar nuevas acciones y asegurar que las prácticas de fomento de un buen clima organizacional se mantengan y evolucionen a largo plazo, integrándose en la cultura institucional. d. Planificación de Ajustes y Acciones Correctivas: Basado en los resultados del monitoreo y la retroalimentación continua, realizar los ajustes necesarios a la estrategia y diseñar planes de acción correctivos para abordar cualquier nueva problemática o área de oportunidad que surja.

Tabla 4: Descripción de las acciones que forman parte de la estrategia (Propuesta de mejora)
Aplicación de la propuesta y resultados obtenidos con su aplicación.

La estrategia de liderazgo diseñada fue aplicada en una muestra controlada compuesta por 12 docentes y 6 miembros del personal administrativo del nivel secundario del Centro Educativo Instituto Agropecuario de Higüey. La aplicación se desarrolló durante un período de tres semanas comprendidas entre el 6 y el 24 de mayo de 2025. Esta fase incluyó sesiones de trabajo colaborativo, talleres de comunicación efectiva, actividades de reconocimiento y dinámicas para fortalecer el sentido de pertenencia.

Durante la aplicación se tomaron registros fotográficos, entrevistas breves a los participantes y se elaboró un video resumen de las actividades desarrolladas, evidenciando los principales cambios observados en el clima

organizacional. También se aplicó una encuesta de satisfacción antes y después de la implementación, cuyos resultados se presentan a continuación:

Indicador evaluado	Antes de la propuesta (%)	Después de la propuesta (%)
Comunicación efectiva entre docentes y directivos	52%	88%
Motivación del personal docente	47%	81%
Trabajo en equipo	55%	90%
Clima organizacional general	50%	85%
Reconocimiento de logros individuales	40%	78%

T

Tabla 5 Comparación de resultados antes y después de la aplicación de la estrategia

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la estrategia de liderazgo evidencian una mejora significativa en todos los indicadores evaluados. La comunicación efectiva entre docentes y directivos aumentó del 52 % al 88 %, mientras que la motivación del personal docente se elevó del 47 % al 81 %. El trabajo en equipo mostró un incremento del 55 % al 90 %, reflejando una mayor colaboración entre los miembros del personal. Asimismo, el clima organizacional general pasó del 50 % al 85 %, y el reconocimiento de logros individuales subió del 40 % al 78 %. Estos avances reflejan el impacto positivo de la estrategia implementada, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la motivación y la cohesión del equipo dentro del centro educativo.

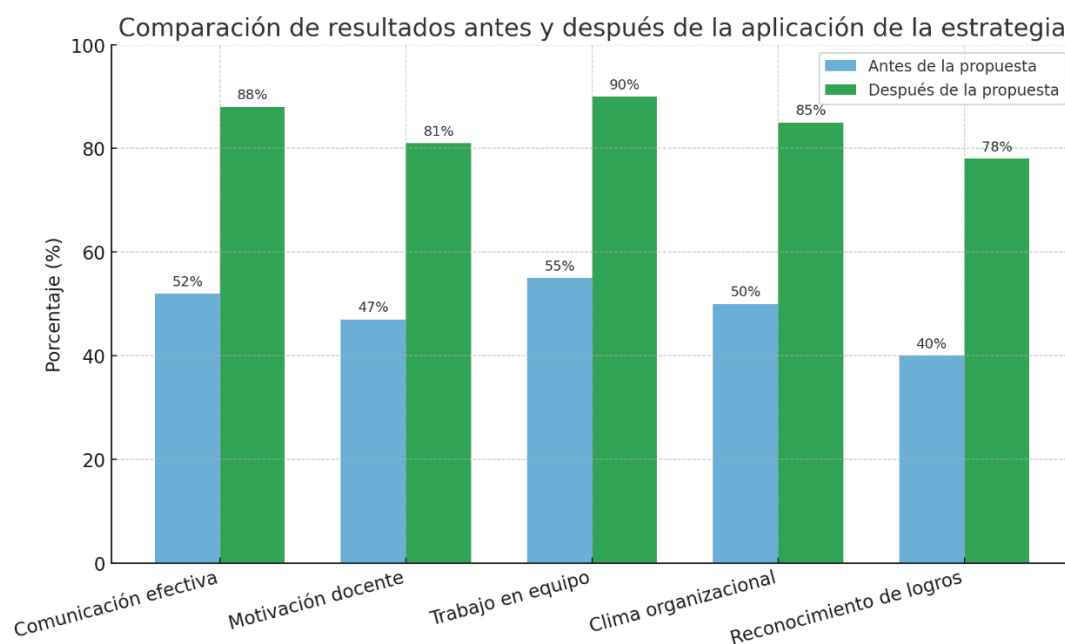


Figura 5: Comparación de resultados antes y después de la aplicación de la estrategia.

Según la gráfica, los resultados evidencian una mejora significativa en los principales indicadores relacionados con el clima organizacional, destacándose aumentos notables en la comunicación efectiva entre docentes y directivos, la motivación del personal, el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros individuales y el clima organizacional general. Los participantes señalaron que las actividades desarrolladas promovieron un ambiente más colaborativo, incrementaron la motivación y mejoraron la comunicación entre los miembros del equipo. En conjunto, estos avances reflejan el impacto positivo de la estrategia implementada, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la cohesión y el compromiso del personal dentro del centro educativo.

Impacto de la estrategia de liderazgo en la percepción del clima organizacional en el nivel secundario

Como parte del proceso de recolección de información cualitativa, se realizaron entrevistas breves a los participantes de la muestra controlada con el fin de conocer sus percepciones antes y después de la aplicación de la estrategia de liderazgo. Estas entrevistas permitieron identificar actitudes iniciales diversas, que iban desde el entusiasmo hasta el escepticismo, así como los cambios de percepción generados por la experiencia vivida. Seguidamente, se expone una síntesis de las opiniones más representativas recogidas durante este proceso.

Participante	Opinión inicial	Opinión después de la aplicación
Docente A	Mostró desinterés por la estrategia; no creía que generaría cambios reales.	Reconoció mejoras en la comunicación y el ambiente de trabajo. Dijo sentirse más valorado.
Docente B	Se mostró entusiasta desde el inicio.	Destacó el fortalecimiento del trabajo en equipo y el ambiente de respeto entre colegas.
Docente C	Dijo textualmente: “Esto no va a cambiar nada, siempre es lo mismo”.	Expresó sorpresa por el impacto positivo. Admitió sentirse más motivado y escuchado por la dirección.
Docente D	Se mostró neutral y reservado, sin expectativas claras.	Comentó que aprendió a valorar la importancia del diálogo y la colaboración institucional.
Administrativo A	No tenía dudas sobre la utilidad de las dinámicas.	Valoró positivamente la integración lograda y el respeto mutuo fortalecido.
Administrativo B	Tenía resistencia a participar por experiencias negativas anteriores.	Afirmó que la estrategia le ayudó a recuperar la confianza en la gestión del equipo directivo.

Tabla 6: Percepciones de los participantes sobre la implementación de la estrategia.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas evidencian una evolución positiva en la percepción de los participantes sobre el clima organizacional. Aunque algunos docentes y administrativos manifestaron dudas o resistencia inicial, incluso llegando a expresar que la estrategia no produciría ningún cambio, posteriormente reconocieron transformaciones notables en el ambiente laboral. Entre los aspectos más valorados destacan la mejora en la comunicación, el fortalecimiento de la colaboración entre colegas y un mayor reconocimiento por parte de la dirección. Estos testimonios reafirman el impacto positivo de la estrategia aplicada y su capacidad para generar procesos de cambio significativos incluso en contextos marcados por la desmotivación o la desconfianza.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten realizar un análisis exhaustivo de la eficacia de las estrategias de liderazgo diseñadas para la mejora del clima organizacional en el nivel secundario del Instituto Agropecuario de Higüey. A la luz de la evidencia empírica recabada mediante encuestas, entrevistas y observaciones sistemáticas, se confirma que la aplicación contextualizada de un liderazgo transformacional, distribuido y participativo genera impactos significativos en los componentes que conforman un clima institucional saludable.

En primer lugar, cabe destacar que uno de los hallazgos más relevantes es el fortalecimiento de la comunicación institucional, la cual pasó de ser percibida como limitada e informal a caracterizarse por su claridad, asertividad y bidireccionalidad. Esta transformación contribuyó a disminuir los niveles de conflicto interpersonal, a fomentar relaciones más colaborativas y a elevar el nivel de confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

En segundo término, la estrategia promovió un incremento considerable en la motivación del personal docente y administrativo, evidenciado en el entusiasmo por participar en espacios de toma de decisiones, actividades

formativas y acciones de mejora continua. La percepción del liderazgo como cercano, inspirador y empático fortaleció el sentido de pertenencia y compromiso con la misión institucional.

Desde una perspectiva científica, los resultados respaldan teorías contemporáneas sobre el liderazgo educativo, especialmente aquellas que proponen modelos distribuidos y transformacionales como motores de cambio organizacional. En efecto, el estudio aporta evidencia al cuerpo teórico existente al demostrar que, cuando el liderazgo es concebido no como una función jerárquica sino como una práctica compartida y contextualizada, se favorece el desarrollo de culturas escolares inclusivas, resilientes y orientadas al aprendizaje.

Asimismo, en el plano social, el impacto de la estrategia se tradujo en un ambiente laboral más armonioso, con menor incidencia de conflictos, mayor cooperación entre pares y una mejora en el clima emocional del centro educativo. Todo esto repercute directamente en la calidad de vida laboral de los docentes y, por extensión, en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto al alcance de estos resultados, a nivel local, la implementación efectiva de la estrategia representa una transformación tangible en la dinámica institucional del Instituto Agropecuario de Higüey, constituyendo un modelo replicable para otras instituciones de la región. A nivel regional y nacional, este estudio pone en evidencia la urgencia de desarrollar políticas educativas que incluyan la formación de líderes escolares en competencias de gestión emocional, liderazgo pedagógico y construcción de equipos. En contextos con alta diversidad cultural y escasez de recursos, como ocurre en varias comunidades educativas dominicanas, estas estrategias pueden ser claves para fortalecer la cohesión institucional y mejorar los indicadores de calidad educativa.

Incluso, desde una perspectiva internacional, los hallazgos se alinean con las recomendaciones de organismos multilaterales como la UNESCO, que subrayan la necesidad de crear entornos escolares inclusivos, seguros y emocionalmente saludables. En este sentido, la propuesta desarrollada en este estudio ofrece un aporte concreto al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, relacionado con la educación de calidad.

En síntesis, los resultados de esta investigación confirman que una estrategia de liderazgo efectiva, contextualizada y centrada en las personas tiene la capacidad de transformar no solo el clima organizacional, sino también la cultura institucional en su conjunto. Este estudio demuestra que es posible avanzar hacia una escuela secundaria más humana, participativa y orientada al bienestar integral de todos sus actores, siempre que el liderazgo sea asumido con visión, compromiso y responsabilidad ética.

CONCLUSIÓN

A través del estudio teórico desarrollado, se logró profundizar en los conceptos fundamentales que configuran el clima organizacional en contextos educativos, evidenciando que este no puede ser comprendido de manera aislada, sino como el resultado dinámico de múltiples factores interrelacionados. El análisis del marco teórico permitió identificar enfoques y modelos de liderazgo tales como el transformacional, el situacional y el distribuido, los cuales han demostrado su eficacia en la construcción de entornos escolares saludables, colaborativos y orientados a la mejora continua. Esta aproximación teórica ofreció un sustento sólido y actualizado para la formulación de estrategias pertinentes y contextualizadas.

El diagnóstico realizado permitió visualizar las principales tensiones que afectan la convivencia laboral y la dinámica institucional. Estos resultados demuestran carencias, además potencialidades internas que podían ser aprovechadas mediante una intervención estratégica centrada en la revitalización del liderazgo escolar. Esta fase exploratoria fue decisiva para comprender la naturaleza de los desafíos organizacionales y orientar con precisión la propuesta de mejora.

A partir de ese conocimiento situado, se diseñó una estrategia de liderazgo estructurada en torno a componentes clave como la comunicación efectiva, la toma de decisiones participativa, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la gestión emocional del equipo.

La propuesta fue sometida a la evaluación crítica de especialistas con experiencia en liderazgo y gestión educativa, la aplicación de la estrategia en una muestra controlada permitió constatar su aplicabilidad y la pertinencia de sus acciones en el ámbito real. Este ejercicio piloto evidenció que, cuando el liderazgo se ejerce de forma ética, participativa y contextualizada, puede convertirse en un catalizador de cambio institucional significativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, F. G. (2021). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (8.ª ed.). Editorial Episteme.
2. Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2021). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales* (7.ª ed.). Grupo Editorial Norma.
3. Cabrera, L., García, M., & Pérez, R. (2020). Impacto del liderazgo transformacional en el clima organizacional escolar. *Revista de Educación y Liderazgo*, 15(2), 112–128.
4. Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2021). Perspectivas globales sobre el liderazgo escolar exitoso. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 299–315.
5. Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
6. López, S., & Hernández, J. (2022). Factores que inciden en el liderazgo escolar en la República Dominicana. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 18(1), 45–60.
7. Maxwell, J. C. (2021). *Los 5 niveles de liderazgo: Pasos probados para maximizar su potencial*. HarperCollins Leadership.
8. Mertens, D. M. (2020). Investigación y evaluación en educación y psicología: Integrando la diversidad con métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos (5.ª ed.). SAGE Publications.
9. Pérez Castaños, S., & García Santamaría, S. (2023). La investigación cuantitativa. En *Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales: Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación* (pp. 121–196). Octaedro.
10. Rodríguez, A. (2023). *Liderazgo educativo en contextos latinoamericanos: Desafíos y oportunidades*. Editorial Académica Española.
11. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). *Fundamentos de metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Derechos de autor 2026: Omar Castillo Ruiz



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.