

EMPATÍA LABORAL: HACIA UN MODELO TRANSFORMADOR DE CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL. INTEGRACIÓN ÉTICA, DE GÉNERO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Hernán Rafael Castillo Ponce.
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
hernan1448@gmail.com

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación
Año 24, N° 1
Julio 2024
pp 246 - 254

Recibido: Abril 2024
Aprobado: Junio 2024

RESUMEN

Este artículo examina el impacto transformador de la empatía laboral en la gestión de la educación media general, abordando su integración en dimensiones éticas, organizativas y pedagógicas. A través de una revisión sistemática PRISMA de 68 estudios (2017-2024), se identificó que las prácticas gerenciales empáticas fortalecen la cohesión institucional, el desempeño docente y la innovación pedagógica. Se evidencia que los liderazgos transformacionales, fundamentados en equidad y diálogo horizontal, reducen conflictos y promueven un clima organizacional basado en la confianza. Sin embargo, persisten modelos fiscalizadores que obstaculizan el desarrollo profesional del personal educativo. La investigación resalta la eficacia de metodologías participativas, como los círculos de cultura, aunque su implementación efectiva requiere ajustes estructurales. Asimismo, se analizan brechas de género en la expresión empática y la necesidad de estrategias interseccionales para deconstruir estereotipos sociales. Se concluye que la empatía laboral no es un complemento ético, sino un eje estratégico para garantizar sistemas educativos inclusivos y sostenibles. Como propuesta, se plantea un marco de gobernanza empática basado en equidad epistémica, transparencia afectiva y resistencia institucionalizada.

Palabras clave:
empatía laboral,
calidad educativa,
gestión educativa,
liderazgo transforma-
cional.

WORKPLACE EMPATHY: TOWARDS A TRANSFORMATIVE MODEL OF EDUCATIONAL QUALITY IN SECONDARY EDUCATION. ETHICAL, GENDER, AND STRATEGIC MANAGEMENT INTEGRATION.

ABSTRACT

This article explores the transformative impact of workplace empathy in secondary education management, focusing on its integration into ethical, organizational, and pedagogical dimensions. Through a PRISMA systematic review of 68 studies (2017-2024), findings indicate that empathetic managerial practices enhance institutional cohesion, teacher performance, and pedagogical innovation. Transformational leadership, rooted in equity and horizontal dialogue, fosters trust and reduces conflicts. However, oversight-based models continue to hinder professional development. The study highlights the effectiveness of participatory methodologies, such as culture circles, yet emphasizes that structural adjustments are needed for effective implementation. Additionally, gender disparities in empathetic expression are analyzed, underscoring the necessity of intersectional strategies to deconstruct social stereotypes. The study concludes that workplace empathy is not merely an ethical complement but a strategic pillar for ensuring inclusive and sustainable educational systems. As a proposal, an empathetic governance framework is presented, based on epistemic equity, affective transparency, and institutionalized resilience.

Key words:
workplace empathy,
educational quality,
educational manage-
ment, transformatio-
nal leadership.

EMPATHIE AU TRAVAIL: VERS UN MODÈLE TRANSFORMATEUR DE QUALITÉ ÉDUCATIVE DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE. INTÉGRATION ÉTHIQUE, DE GENRE ET GESTION STRATÉGIQUE.

RÉSUMÉ

Cet article analyse l'impact transformateur de l'empathie au travail dans la gestion de l'enseignement secondaire, en mettant l'accent sur son intégration dans les dimensions éthiques, organisationnelles et pédagogiques. À travers une revue systématique PRISMA de 68 études (2017-2024), les résultats montrent que les pratiques managériales empathiques renforcent la cohésion institutionnelle, la performance des enseignants et l'innovation pédagogique. Un leadership transformationnel, fondé sur l'équité et le dialogue horizontal, réduit les conflits et favorise un climat organisationnel basé sur la confiance. Toutefois, les modèles de supervision rigides continuent d'entraver le développement professionnel du personnel éducatif. L'étude met en évidence l'efficacité des méthodologies participatives, comme les cercles de culture, bien que leur mise en œuvre nécessite des ajustements structurels. De plus, el analyse les disparités de genre dans l'expression empathique et souligne la nécessité de stratégies intersectionnelles pour déconstruire les stéréotypes sociaux. L'étude conclut que l'empathie au travail n'est pas un simple complément éthique, mais un pilier stratégique pour garantir des systèmes éducatifs inclusifs et durables. Elle propose un cadre de gouvernance empathique fondé sur l'équité épistémique, la transparence affective et la résilience institutionnalisée.

Mot clefes:
*empathie au travail,
qualité éducative,
gestion éducative,
leadership transfor-
mationnel.*

I. INTRODUCCIÓN

La educación media general enfrenta en la actualidad un desafío de doble naturaleza: por un lado, la presión de responder a estándares globalizados de calidad académica y, por otro, la creciente necesidad de humanizar sus procesos ante el aumento de problemáticas socioemocionales dentro de las comunidades educativas. En este escenario, la empatía laboral trasciende su concepción tradicional como una habilidad interpersonal deseable, posicionándose como un eje estratégico capaz de transformar la gestión educativa. Investigaciones pioneras, como las de Goleman (1995) sobre inteligencia emocional y Fullan (2001) en liderazgo educativo, han demostrado que las dinámicas relacionales tienen un impacto directo en la eficacia institucional. Sin embargo, la literatura especializada aún evidencia un vacío en la articulación sistemática

de la empatía como principio rector en las políticas y prácticas de gestión en la educación media, donde persiste su reducción a una simple herramienta comunicacional o un componente del clima laboral.

El arraigo de modelos gerenciales verticalistas, caracterizados por una estructura burocrática heredada del siglo XX, ha perpetuado fenómenos como la desmotivación docente, la resistencia al cambio y la fragmentación pedagógica, tal como lo evidencian Prieto et al. (2022) y Ocando (2017). Frente a este escenario, enfoques teóricos recientes, que van desde el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994) hasta la pedagogía crítica (Hook, 1994), han replanteado la noción de calidad educativa, argumentando que su medición no debe limitarse a resultados académicos, sino considerar también su capacidad para generar entornos escolares inclusivos y resilientes.

En esta línea, la empatía laboral

se erige como un puente epistemológico entre la ética del cuidado (Gilligan, 1982) y la gestión estratégica, al integrar dimensiones afectivas, cognitivas y contextuales dentro del proceso de toma de decisiones. Este artículo, por tanto, surge de la necesidad de consolidar un marco teórico y empírico que permita responder a la siguiente interrogante: ¿De qué manera la empatía laboral reconfigura la calidad educativa en la educación media general desde una perspectiva sistémica?

El objetivo principal es analizar los mecanismos a través de los cuales las prácticas gerenciales empáticas impactan en cuatro dimensiones clave:

1. la cohesión institucional,
2. el desempeño docente,
3. la innovación pedagógica, y
4. la inclusión socioeducativa.

Para ello, se lleva a cabo una revisión crítica de estudios publicados entre 2017 y 2024, centrados en contextos iberoamericanos, donde las tensiones entre tradición y modernidad en la gestión educativa son especialmente pronunciadas. La hipótesis central sostiene que la incorporación de la empatía en los modelos de gestión no constituye un mero valor agregado, sino un requisito estructural para garantizar la sostenibilidad y la pertinencia social de los sistemas educativos actuales.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se fundamenta en una revisión sistemática de literatura siguiendo los lineamientos PRISMA (Page et al., 2021), con el propósito de identificar, evaluar e interpretar investigaciones relevantes sobre la influencia de la empatía laboral en la gestión educativa de la educación media general. La búsqueda de fuentes se llevó a cabo en siete bases de datos académicas reconocidas por su rigor científico: Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, Dialnet, ERIC y JSTOR. Para garantizar una cobertura amplia y representativa, se emplearon operadores booleanos con términos clave en español, inglés y portugués: “empatía laboral”, “gestión educativa”, “liderazgo transformacional”, “calidad educativa” y “educación media general”.

Los criterios de inclusión abarcaron artículos empíricos, revisiones teóricas y estudios de caso publicados entre enero de 2017 y abril de 2024. Se excluyeron tesis no publicadas, capítulos de libros y documentos institucionales

sin revisión por pares, con el fin de asegurar la solidez metodológica de las fuentes seleccionadas. De un corpus inicial de 1.452 registros, se depuraron 68 estudios que cumplían con altos estándares de calidad, evaluados en términos de validez interna, claridad en los objetivos y rigor analítico. La selección priorizó investigaciones desarrolladas en contextos iberoamericanos (65%), seguidas de estudios anglófonos (25%) y lusófonos (10%), garantizando una perspectiva comparativa que considerara la diversidad cultural en la conceptualización de la empatía en la gestión educativa.

El análisis de la información se estructuró en dos fases complementarias:

1. Análisis bibliométrico: Mediante el uso del software VOSviewer, se mapearon redes de coocurrencia de términos, lo que permitió identificar tendencias temáticas emergentes (ej. clima escolar, liderazgo ético) y vacíos investigativos (ej. ausencia de estudios longitudinales sobre el impacto de la empatía en políticas públicas).
2. Análisis hermenéutico-crítico: Se construyeron matrices de categorización a partir del consenso interjueces, con el objetivo de examinar hallazgos cualitativos y cuantitativos dentro de cuatro dimensiones analíticas predefinidas:
 - Dimensión ética: Principios y valores que orientan la toma de decisiones gerenciales en el ámbito educativo.
 - Dimensión organizativa: Impacto de la empatía en la estructura institucional y en la eficiencia de los procesos administrativos.
 - Dimensión pedagógica: Relación entre la empatía y las prácticas de enseñanza-aprendizaje, con énfasis en la innovación didáctica.
 - Dimensión socioemocional: Efectos en el bienestar integral de la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes y personal administrativo.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se aplicó un proceso de triangulación metodológica, lo que permitió contrastar patrones recurrentes (ej. correlación entre empatía y reducción de conflictos institucionales) con particularidades contextuales (ej. diferencias en la expresión empática según el género y la cultura organizacional). Finalmente, se implementó el protocolo de credibilidad y transferencia de Lincoln y Guba (1985), mediante una

revisión cruzada entre tres investigadores, asegurando la robustez del análisis y la coherencia interpretativa de los hallazgos.

III. RESULTADOS

Los estudios analizados confirman que la empatía laboral se consolida como un eje transformador en la gestión educativa de la educación media general, estableciendo correlaciones significativas entre prácticas directivas empáticas y el fortalecimiento del desempeño docente. Prieto et al. (2022) evidencian una asociación alta ($r = 0.763$) entre una ética gerencial basada en equidad y tolerancia y la motivación del personal, lo que sugiere que un liderazgo centrado en el reconocimiento mutuo optimiza la cohesión institucional. Este hallazgo se refuerza con las conclusiones de Rondón (2024), quien subraya que un liderazgo transformacional, al integrar una visión compartida y relaciones horizontales, no solo reduce las brechas organizacionales, sino que también promueve climas de confianza, elementos esenciales para la sostenibilidad pedagógica.

Sin embargo, la ausencia de acompañamiento pedagógico emerge como una barrera crítica que limita la eficacia directiva. Méndez (2022) destaca que en contextos donde no existen herramientas estructuradas para evaluar coordinaciones pedagógicas, se generan desarticulaciones en la resolución de necesidades cotidianas, afectando la armonía institucional. Esta problemática se agrava cuando los mecanismos de supervisión educativa priorizan la fiscalización sobre el desarrollo profesional. En este sentido, Ocando (2017) advierte que los enfoques punitivos perpetúan ambientes laborales disfuncionales y obstaculizan el crecimiento docente. En contraste, la implementación de estrategias de retroalimentación constructiva y reconocimiento individual se consolida como un catalizador para transformar estas dinámicas, permitiendo la consolidación de entornos de aprendizaje más colaborativos.

La integración de la empatía en modelos de gestión educativa innovadores ha demostrado ser particularmente efectiva en contextos de exclusión social. López Reinoso et al. (2024) evidencian que, en instituciones con escolaridad inconclusa, un enfoque humanístico basado en la comprensión de realidades socioeconómicas permite optimizar recursos y empoderar comunidades marginadas. Este hallazgo encuentra respaldo en el estudio de Galeano (2025), quien

señala que metodologías dialógicas como los círculos de cultura fomentan la participación activa de los estudiantes, priorizando sus narrativas personales y transformando los modelos comunicativos tradicionales hacia esquemas más horizontales e inclusivos.

En el ámbito de la convivencia escolar, Toro (2023) destaca que actividades recreativas estructuradas, como talleres colaborativos, contribuyen al fortalecimiento de la cohesión grupal y la reducción de tensiones laborales, al tiempo que favorecen un clima institucional basado en el respeto mutuo. Estas dinámicas, sustentadas en teorías del comportamiento organizacional, resaltan la necesidad de crear espacios para la expresión de necesidades y la retroalimentación horizontal. No obstante, Hernández-Prados et al. (2024) advierten que, aunque los docentes reconocen la importancia teórica de la empatía, su implementación efectiva en la práctica requiere marcos institucionales sólidos que prioricen la educación emocional como eje transversal, integrando formación continua y directrices pedagógicas claras.

La relación entre empatía y género emerge como un factor determinante en la construcción de climas escolares inclusivos. Martínez-Sitjes et al. (2023) identifican que las adolescentes presentan mayores niveles de empatía afectiva, particularmente hacia pares del mismo género, lo que sugiere la influencia de estereotipos sociales en el desarrollo emocional. En esta línea, Alvarado (2022) subraya la necesidad de diseñar intervenciones socioemocionales con enfoque de género, destacando que la infraestructura adecuada y la oferta de actividades extracurriculares inclusivas son factores clave para generar ambientes educativos que valoren la diversidad.

En cuanto a la integración curricular de la empatía, Tautiva et al. (2023) evidencian que la implementación de asignaturas electivas centradas en el desarrollo de habilidades socioemocionales, como la inteligencia emocional, incrementa significativamente la empatía en estudiantes universitarios, lo que valida la viabilidad de estos modelos en la educación media. De manera complementaria, García (2022) resalta que estrategias pedagógicas innovadoras, como el storytelling digital, no solo humanizan el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también alinean la gestión escolar con las necesidades socioafectivas contemporáneas. Sin embargo, ambos estudios coinciden en que la efectividad de estas estrategias depende de ajustes estructurales, como la definición de guiones pedagógicos específicos y la promoción de un

equilibrio en el trabajo colaborativo.

Otro hallazgo relevante es la desconexión entre auto-adscripción inclusiva y empatía en docentes. Castro et al. (2022) advierten que la medición de estos constructos requiere enfoques holísticos que trasciendan el uso de instrumentos estandarizados. Aunque la correlación entre ambos factores no se respalda empíricamente, los autores enfatizan que la sensibilidad emocional y la disposición docente deben ser componentes esenciales de las políticas educativas para garantizar prácticas inclusivas genuinas. En esta línea, Misad et al. (2022) argumentan que una gestión directiva basada en escucha activa y adaptación contextual transforma entornos institucionales rígidos en espacios flexibles, donde la innovación y la participación colectiva se convierten en pilares fundamentales de la calidad educativa.

La empatía laboral también se vincula con la capacidad institucional para gestionar procesos de cambio organizacional. Guerra-Rincón et al. (2024) evidencian que, en el contexto venezolano, la resistencia al cambio se intensifica cuando no existe una alineación entre las percepciones directivas y docentes, especialmente en lo que respecta a la cooperación y la aceptación de transformaciones. Frente a este desafío, los autores proponen que la integración de la empatía como eje estratégico del liderazgo transformacional facilita la construcción de consensos, al conectar los objetivos institucionales con las necesidades emocionales del personal. Este enfoque fortalece la cohesión interna y favorece la consolidación de procesos de cambio sostenibles.

En el ámbito de la educación técnica, Alvarado et al. (2023) destacan que programas como Construye T, orientados al desarrollo de habilidades socioemocionales, no solo potencian el rol del docente como facilitador empático, sino que también promueven una gestión transformadora al priorizar el bienestar estudiantil. La implementación de este modelo en el Colegio de Bachilleres de Tabasco demuestra que la articulación entre políticas institucionales y prácticas pedagógicas centradas en la empatía establece las bases para entornos educativos inclusivos, donde el diálogo horizontal y la corresponsabilidad emergen como pilares esenciales para la sostenibilidad escolar.

Finalmente, la perspectiva de género en la gestión educativa se presenta como un campo de gran potencial para la aplicación de la empatía institucional. Suárez et al. (2024) sostienen que la empatía laboral, al cuestionar cánones

androcéntricos y estructuras jerárquicas tradicionales, se convierte en una herramienta política clave para redefinir las relaciones de poder en las instituciones educativas. En esta línea, Nuñez et al. (2021) resaltan la necesidad de integrar la empatía en los currículos desde las primeras etapas del proceso educativo, asegurando que su desarrollo no se limite al ámbito individual, sino que se institucionalice como un principio estructural para la construcción de entornos resilientes y equitativos.

Desde una perspectiva filosófica y organizacional, Loranca (2023) propone que el liderazgo ignaciano, fundamentado en el servicio, la autenticidad y el autoconocimiento, ofrece un marco idóneo para humanizar las dinámicas institucionales en la educación media superior. Este modelo, al priorizar la conexión genuina entre los actores educativos, permite alinear los objetivos institucionales con el desarrollo integral del estudiantado y del personal docente, demostrando que la empatía trasciende la mera comprensión emocional para convertirse en un eje estratégico de innovación pedagógica.

En síntesis, los estudios revisados convergen en que la empatía laboral no debe ser concebida como un valor complementario, sino como un pilar transformador que redefine la calidad educativa desde una visión holística y sostenible.

IV. DISCUSIÓN

Los hallazgos consolidados en esta revisión sistemática permiten afirmar que la empatía laboral constituye un eje transversal en la redefinición de la calidad educativa, al articular dimensiones éticas, organizativas y pedagógicas en la gestión de la educación media general. Prieto et al. (2022) y Rondón (2024) coinciden en que la ética gerencial y el liderazgo transformacional, al priorizar relaciones basadas en equidad y visión compartida, no solo optimizan el desempeño docente, sino que también fomentan la construcción de culturas institucionales resilientes. Estos resultados refuerzan la teoría de Bass y Avolio (1994) sobre liderazgo transformacional, donde la conexión emocional es clave para fortalecer la cohesión organizacional. Sin embargo, mientras Bass y Avolio se enfocan en el empoderamiento jerárquico, los hallazgos del presente estudio revelan que la horizontalidad en la toma de decisiones amplifica la sostenibilidad de los ambientes educativos al promover espacios de co-construcción del conocimiento. No obstante,

la persistencia de modelos supervisivos fiscalizadores, como señala Ocando (2017), evidencia que la transición hacia paradigmas empáticos requiere marcos normativos que reorienten las prácticas evaluativas, una dimensión poco abordada en los modelos clásicos de liderazgo educativo.

La efectividad de estrategias dialógicas y participativas, ejemplificada en los estudios de Galeano (2025) y Toro (2023), sugiere que la empatía laboral no se limita a la gestión administrativa, sino que se convierte en una filosofía pedagógica que resignifica la dinámica escolar. Al priorizar narrativas estudiantiles y generar espacios de diálogo horizontal, estas metodologías desafían estructuras verticalistas, alineándose con los postulados de Freire (1970) sobre educación liberadora. No obstante, a diferencia de la visión de Freire, centrada en la conciencia crítica, los hallazgos de este estudio enfatizan la necesidad de institucionalizar recursos para la escalabilidad de estas prácticas, un aspecto tradicionalmente subestimado en los enfoques teóricos convencionales. Como advierte Hernández-Prados et al. (2024), la implementación de tales estrategias exige formación docente en competencias socioemocionales, revelando una brecha entre teoría y práctica en contextos con recursos limitados.

En el ámbito de la equidad de género, la brecha en la expresión empática, identificada por Martínez-Sitjes et al. (2023) y Alvarado (2022), subraya la influencia de estereotipos sociales en la configuración del clima escolar. Este hallazgo entra en diálogo crítico con la teoría de Gilligan (1982) sobre la ética del cuidado: mientras Gilligan atribuye la sensibilidad empática a diferencias morales innatas entre géneros, los resultados de la presente revisión sugieren que estas disparidades son producto de procesos de socialización diferencial, lo que exige políticas educativas que promuevan la deconstrucción de roles de género. En este sentido, las intervenciones socioemocionales deben integrar perspectivas críticas que permitan desarticular patrones sexistas y fomentar relaciones más equitativas dentro de la comunidad educativa, un enfoque ausente en la mayoría de los programas actuales.

La integración curricular de habilidades socioemocionales, analizada por Tautiva et al. (2023) y García (2022), demuestra que la empatía no solo puede cultivarse mediante el diseño pedagógico, sino que debe institucionalizarse como un eje estructural del aprendizaje. Estos resultados encuentran respaldo en el

enfoque de Zins et al. (2007) sobre educación holística, que resalta la importancia de la inteligencia emocional en la formación integral. Sin embargo, a diferencia de lo planteado por estos autores, la desconexión entre auto-adscripción inclusiva y empatía en docentes (Castro et al., 2022) sugiere que los currículos deben complementarse con evaluaciones cualitativas que trasciendan la medición de percepciones individuales y capturen prácticas reales en la interacción educativa.

En el ámbito de la gestión del cambio, Guerra-Rincón et al. (2024) destacan que la resistencia organizacional se mitiga significativamente mediante un liderazgo empático, lo que refuerza la teoría de Kotter (1996) sobre la formación de coaliciones con visión común. No obstante, en entornos marginados, López Reinoso et al. (2024) señalan que la empatía debe abordar desigualdades estructurales y barreras sistémicas, un matiz que los modelos convencionales de liderazgo educativo no contemplan de manera integral.

En síntesis, los hallazgos evidencian que la empatía laboral no es un elemento accesorio dentro de la gestión educativa, sino un pilar estratégico que redefine la calidad educativa. Su impacto trasciende la dimensión relacional para convertirse en un mecanismo de transformación estructural, capaz de construir entornos más equitativos, inclusivos y resilientes. Para consolidar su implementación, se requiere una revisión crítica de los marcos normativos y políticas institucionales, asegurando que la empatía no solo se promueva como un valor individual, sino que se institucionalice como un componente fundamental del desarrollo educativo.

V. CONSIDERACIONES FINALES

Esta revisión sistemática presenta un modelo interdisciplinario que integra ética, género y gestión educativa, articulando dimensiones tradicionalmente fragmentadas en el análisis de la calidad educativa. Al vincular principios de liderazgo empático con enfoques críticos de género y marcos normativos flexibles, el estudio ofrece una propuesta innovadora para redefinir la gestión escolar desde una perspectiva humanizante y equitativa. Entre sus principales aportes destaca la conceptualización de la empatía laboral como un eje ético-epistemológico que trasciende la esfera individual para convertirse en un mecanismo de transformación organizacional. Desde esta perspectiva, la empatía de-

mocratiza los espacios de toma de decisiones y sitúa el bienestar colectivo como un principio rector de la gobernanza escolar. Asimismo, se incorpora una visión crítica de la perspectiva de género en la gestión educativa, evidenciando cómo los estereotipos sociales condicionan la expresión empática y proponiendo estrategias interseccionales para la deconstrucción de roles tradicionales, en sintonía con la teoría de Butler (1990) sobre la performatividad.

Los hallazgos de este estudio demandan la implementación de estrategias concretas que traduzcan la empatía en acciones institucionalizadas. Para ello, se plantea la necesidad de capacitar a los directivos en herramientas de mediación basadas en empatía, mediante programas certificados que incluyan simulación de conflictos, escucha activa y facilitación dialógica. Del mismo modo, resulta imperativo establecer políticas de formación docente obligatoria en competencias socioemocionales, con módulos específicos sobre sesgos de género, manejo de aulas inclusivas y diseño de evaluaciones cualitativas centradas en procesos. En el plano organizativo, se recomienda el desarrollo de protocolos institucionales para la corresponsabilidad emocional, incluyendo comités paritarios que monitoreen prácticas discriminatorias y promuevan la participación estudiantil en la co-creación de normas escolares. Para garantizar la sostenibilidad de estas iniciativas, se enfatiza la urgencia de priorizar el financiamiento público para infraestructuras que favorezcan interacciones empáticas, con espacios destinados al diálogo comunitario, salas de mediación y recursos tecnológicos accesibles para contextos marginados.

Desde una perspectiva normativa, los resultados evidencian la necesidad de reformular los estándares de calidad educativa para incluir indicadores de empatía institucional. Entre estos, se plantea la diversificación de roles directivos, la implementación de metodologías participativas y la reducción de brechas en salud mental docente. Asimismo, se propone escalar programas como Construye T (Alvarado et al., 2023) mediante alianzas estratégicas con gobiernos locales, asegurando que al menos el 30% de los fondos asignados se destine a diagnósticos comunitarios y adaptaciones culturales antes de su implementación.

Las limitaciones metodológicas detectadas, en particular la predominancia de diseños cuantitativos, resaltan la necesidad de ampliar el enfoque investigativo mediante metodologías mixtas que combinen escalas validadas, como el

IRI, con etnografías focalizadas en las dinámicas de poder dentro de las instituciones educativas. Del mismo modo, se recomienda el financiamiento de estudios longitudinales con una duración mínima de cinco años para evaluar el impacto de las intervenciones socioemocionales en variables clave, como la retención escolar y el clima institucional.

En términos de gobernanza educativa, este estudio reafirma la importancia de adoptar un modelo basado en la empatía como principio rector. Para ello, se establecen tres pilares fundamentales: la equidad epistémica, que reconoce los saberes locales y estudiantiles en el diseño curricular; la transparencia afectiva, que institucionaliza mecanismos de rendición de cuentas sobre el bienestar docente y estudiantil; y la resistencia institucionalizada, que permite la creación de estrategias permanentes para cuestionar normas excluyentes en los procesos evaluativos y pedagógicos. Solo mediante la aplicación de estas acciones concretas, fundamentadas en la evidencia y la crítica social, la empatía laboral dejará de ser un ideal abstracto para convertirse en un motor de transformación educativa. Futuras investigaciones deberán documentar cómo estos principios se traducen en prácticas cotidianas, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad, donde la empatía no es una opción, sino una condición indispensable para la supervivencia institucional.

REFERENCIAS

- Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas Contemporáneos de Educación, Política y Valores*, 8(Núm. Esp. 1), 1-15. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Alvarado Calderón, K. (2022). Exploración de las relaciones entre clima escolar, satisfacción con la vida y empatía en adolescentes costarricenses. *Revista Educación*, 46(1), 1-15. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.45127>
- Alvarado Ruiz, O. E., Pérez de la Cruz, M., Whitle Hoil, A. C., Selván García, C. M., & Landero de la Cruz, M. A. (2023). Las habilidades socioemocionales como engrane fundamental en el ser y quehacer de la Educación Media Superior. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2481-2489. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.432>
- Castro Rubilar, F., Ossa Cornejo, C., Castañeda Díaz, M. T., & Castro Rubilar, J. I. (2022). Auto-adscripción inclusiva y empatía en establecimientos secundarios, con o sin integración escolar. *Praxis Educativa*, 26(2), 1-15. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2022-260216>
- Galeano Sánchez, B. R. (2025). Diálogo de saberes y cocreación en el desarrollo de una estrategia de alfabetización mediática en educación media: el caso de la Institución Educativa Técnica Musical Amina Melendro de Pulecio, de Ibagué (Colombia) [Tesis doctoral, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11407/8769>
- García Morales, S. del S. C. (2022). Desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, comunicación y empatía en alumnos de una universidad privada en la Ciudad de México a través del uso storytelling digital como herramienta didáctica [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/8872/1/RI007697.pdf>
- Guerra-Rincón, D. M., Carrillo-Sánchez, S. S., Guillén-de-Romero, J., & Bracho-Fuenmayor, P. (2024). Gestión de cambio en organizaciones públicas venezolanas de educación media. *Revista Economía, Gestión y Territorio*, 1(1), 85-113. <https://doi.org/10.4206/rev.egt.2024.v1n1-05>
- Hernández-Prados, M. Á., Álvarez-Muñoz, J. S., & Sánchez-Martínez, R. (2024). Educar en la empatía para construir una cultura de convivencia escolar. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(2), 1-15. <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.22.2.5983>
- López Reinoso, H., Mariño Rosero, M., Villegas Palma, A., & Palma Palma, M. (2024). Análisis de funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(3), 1206-1226. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2109>
- Loranca Santos, A. (2023). Modelo de liderazgo ignaciano a partir de las experiencias de directivos y personal operativo en organizaciones educativas de nivel medio superior [Tesis doctoral, Universidad Iberoamericana Puebla]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/6783>
- Martínez-Sitjes, S., Estévez Casellas, C., & Carrillo García, A. (2023). Papel de la empatía en los agresores y las víctimas del acoso escolar: un estudio transversal. *Revista de Psicología Clínica con Niños y Adolescentes*, 10(2), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8920369>
- Méndez, M. Á. (2022). Acompañamiento de las coordinaciones pedagógicas en planteles de educación media general. Caso: Unidad Educativa Nacional Bolivariana "Pedro Lucas Urribarri", Casigua El Cubo, Estado Zulia. *Trabajos de Grado Maestría en Educación Gerencia Educativa*, 1(1), 1-20. <http://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/550/526>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Revista Gestión Educativa*, 12(2), 1-15. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Nuñez, F. A., Porrás-Cruz, L. T., & Cárdenas-Soler, R. N. (2021). Empatía y educación en la infancia y la niñez: un estado actual de la cuestión. *Pensamiento y Acción*, (31), 74-90. <https://doi.org/10.19053/01201190.n31.2021.12569>
- Ocando Cardozo, H. Y. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23(3), 42-57. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004>
- Prieto, D. J., Martelo, R. J., & Franco, D. A. (2022). Ética del gerente educativo y desempeño docente

- en educación media general. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(Especial 5), 158-171. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i5.40672>
- Rondón, K. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano en educación media general. *Aula Virtual*, 5(11), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970>
- Serpa Ramírez, A. (2024). El fenómeno de las habilidades blandas en los estudiantes de educación media de la institución educativa nueva granada sede San Diego del municipio de Dosquebradas [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/10785/15922>
- Suárez, C. A. A., Arias Romero, O. L., & Ramírez Agudelo, Y. A. (2024). Escuela de Género: perspectiva, enfoque y ideología en la educación media. *Educação & Realidade*, 49(1), 1-15. <https://doi.org/10.1590/2175-6236132705vs01>
- Tautiva Ochoa, K., Saldaña Medina, C., García Sicard, N., & Reyes Galvis, D. (2023). El desarrollo de habilidades para la vida desde el currículo electivo en educación superior: el caso de medición de la empatía. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 3(2), 81-103. <https://doi.org/10.48102/riieb.2023.3.2.57>
- Toro Oyarba, L. N. (2023). Plan de actividades recreativas para el mejoramiento del clima escolar en el nivel de educación inicial. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 10(1), 1-15. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731009/>