

# Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral Docente: Un estudio de Caso en una Escuela Fiscal en Ecuador

## *Incidence of Organizational Climate on Teacher Job Performance: A Case Study in a Public School in Ecuador*

Martha Magaly Reyes Alcívar<sup>1</sup>, Beatriz Anabel Robles Díaz<sup>2</sup>, Diana Estefanía Guillen Heras<sup>3</sup>,  
Keyla Dagnellys Saverio Reyes<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Unidad Educativa Paul Harris - [magalyreyesalcibar@hotmail.com](mailto:magalyreyesalcibar@hotmail.com) - <https://orcid.org/0009-0004-1926-3414>

<sup>2</sup>Unidad Educativa Paul Harris - [beatrizroblesdiaz@outlook.com](mailto:beatrizroblesdiaz@outlook.com) - <https://orcid.org/0009-0004-6748-8407>

<sup>3</sup>Escuela Luz de América - [dianaguillenhervas@outlook.com](mailto:dianaguillenhervas@outlook.com) - <https://orcid.org/0009-0002-5980-7610>

<sup>4</sup>FORMAR Internacional - [keylasaverioreyes@outlook.com](mailto:keylasaverioreyes@outlook.com) - <https://orcid.org/0009-0004-9693-4138>

Recibido: 9/09/2025 • Revisado: 15/10/2025  
Aceptado: 19/11/2025 • Publicado: 30/12/2025

### Resumen

Uno de los problemas que tienen las instituciones educativas fiscales en el Ecuador es el desafío en el rendimiento y satisfacción laboral de los profesionales de la enseñanza. Esta investigación se centró en el clima organizacional y cómo afecta su desempeño desmotivado en las aulas de clase. Con una metodología de enfoque cualitativo, se aprovechó la participación de 25 docentes seleccionados intencionalmente. Se hicieron encuestas; se realizaron círculos de participación, y se realizaron sendas entrevistas. Entre lágrimas y risas nos confesaron que la comunicación oficial llega siempre tarde, torcida, por WhatsApp, y que el reconocimiento brilla por su ausencia. Después de varias tardes de conversaciones, grabaciones y discusiones, quedó claro que mientras el clima siga así, olvídense de proyectos creativos: la clase se reduce a lo seguro, lo que entra en la prueba Ser Bachiller. Se concluye que, por eso, en vez de largar otro informe que nadie lee, se debería armar un plan pequeño pero firme: abrir un espacio quincenal donde el director escuche sin interrumpir, crear un muro de elogios públicos y, sobre todo, capacitar a los líderes de área en lenguaje de acompañamiento, nada de sermones.

**Palabras claves:** *Comunicación institucional, Desempeño docente, Escuela fiscal, Estrés laboral, Liderazgo educativo.*

### Abstract

Public educational institutions in Ecuador face a number of challenges, one of which is the issue of performance and job satisfaction among teaching professionals. This research focused on the organizational climate and how it affects their demotivated performance in the classroom, with the goal of proposing improvement strategies. Using a qualitative methodological approach, the intentional participation of 25 teachers was utilized. Cold surveys were conducted; participation circles were held, and numerous interviews were carried out. Amid tears and laughter, they confessed to us that official communication always arrives late and distorted, via WhatsApp, and that recognition is conspicuously absent. After several afternoons of conversations, recordings, and discussions, it became clear that as long as the climate remains like this, forget about creative projects: class is reduced to what's safe, to what's on the Ser Bachiller exam. It is concluded that, therefore, instead of producing another report that no one reads, it's better to create a small but firm plan: open a bi-weekly space where the principal listens without interrupting, create a wall for public praise, and, above all, train department heads in the language of support, not sermons.

**Keywords:** *Institutional communication, Teacher performance, Public school, Work stress, Educational leadership.*

## INTRODUCCIÓN

La educación constituye un pilar fundamental para el desarrollo social y económico de cualquier nación, siendo el docente un actor clave en este proceso. En Ecuador, como pasa en muchos países de Hispanoamérica, las instituciones educativas fiscales han tenido que lidiar con muchos desafíos para ofrecer una educación de calidad. La verdad es que uno de los factores que más influye, y esto lo han señalado investigaciones recientes, es el clima organizacional. ¿Pero a qué nos referimos exactamente con esto? Básicamente, al ambiente que se respira en el trabajo: cómo se llevan los compañeros, si la comunicación fluye o no, qué tal funcionan las políticas educativas y los recursos con los que se cuenta. Es decir, el día a día de cualquier centro.

Investigaciones anteriores, como las de Huaita y Luza (2018) y León Serrano et al. (2018), ya habían apuntado a que existe un vínculo claro entre ese ambiente y cómo se desempeñan los docentes. Y no es algo menor: de eso dependen su compromiso, su motivación y, al final, hasta el rendimiento de los estudiantes. Consciente de esta realidad, este estudio se centra en comprender cómo es que influye, particularmente, el clima organizacional en el desempeño de los educadores de EGB en un centro educativo fiscal del Ecuador. La metodología utilizada en este trabajo es cualitativa, porque no se buscó solo números o estadísticas, sino captar las experiencias reales de los profesores, lo que piensan, cómo viven su trabajo. Algo así como ponerle voz y contexto a un problema que a veces se trata solo con datos (Matabanchoy y Chaucanes, 2021; Quintanilla et al., 2022).

Decantarse por la Investigación Acción Participativa (IAP) no fue un capricho académico: se quiere que los propios maestros se miraran al espejo y, de paso, rompieran el cristal si hacía falta. Con esta metodología no se venía a “sacar datos” y luego desaparecer; la idea era que ellos diagnosticaran, discutieran y, sobre todo, propusieran el viraje. De eso se trata el paradigma socio-crítico: no conformarse con describir el problema, se quiere moverlo desde adentro, en equipo y con la escuela viva. Para que la conversación fuera certera, se dibujó un círculo muy cerrado: solo entraban los docentes de aula, de segundo a séptimo, con contrato de planta en el 2023-2024. Ni secretarías, ni intendencia, ni los de inicial: queríamos que hablara quien sube y baja la escalera todos los días con el cuaderno bajo el brazo y el estrés en la mochila.

Al final quedaron veinticinco maestros: ni uno más, ni uno menos. Se los eligió a propósito, nada de sorteos, porque queríamos justo a los que viven el día a día del aula: los que llegan antes de la campana y se van con las tareas bajo el brazo. Para no quedarnos con una sola versión, mezclamos tres formas de escuchar. Primero, un cuestionario que ya habían validado Quijada et al. (2020): sirvió para tomarle la temperatura al clima con preguntas cerradas. Después vinieron las entrevistas semiestructuradas, casi conversa-

ciones de café, donde cada maestro pudo contar su batalla particular. Y, para rematar, se hizo la pared en reuniones y pasillos: se anotaron quién habla, quién calla, quién cruza los brazos cuando el director habla, eso que la observación no participante registra sin que nadie se incomode.

El recorrido fue por fases: cuestionarios, entrevistas, observaciones. Cada instrumento cubría un hueco que el otro dejaba; así se logró la triangulación sin trampas. Para desentrañar tanto lo medible como lo que duele, aplicamos análisis temático y mirada fenomenológica: abrimos códigos, los fuimos agrupando, y luego buscamos el eje que los atravesaba, todo siguiendo la receta clara que dejaron Andino-Jaramillo y Palacios-Soledispa (2023).

Antes de salir al campo, pasaron semanas en la biblioteca virtual. Se escudriñó en Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO desde 2018 hasta 2024, combinando clima organizacional, desempeño docente, Ecuador y otros cuantos términos que iban saliendo. Nos quedamos solo con artículos que midieran o contaran la relación entre ambas variables en escuelas públicas; así filtramos lo que sirvió y lo que no, tal como recomienda Clavijos Luengas (2023). Se diagnosticó, sí, pero también se “cocinó” junto a los maestros pequeñas “recetas” para cambiar el “menú” diario. Porque, como advierten Aguayo May (2024) y Solís Sosa et al. (2024), de nada vale una radiografía si no empujamos después hacia la cirugía, o al menos hacia una aspirina colectiva.

## MATERIAL Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico cualitativo, el cual fue seleccionado por su capacidad para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados subjetivos que los docentes construyen sobre su realidad laboral. Este enfoque permitió comprender la complejidad del fenómeno del clima organizacional y su influencia en el desempeño desde una perspectiva holística y contextualizada, privilegiando la riqueza de los datos narrativos sobre la cuantificación (Galvez-Sobral Aguilar et al., 2020; Hernández Álvarez et al., 2023). La investigación se enmarcó en el paradigma socio-crítico. ¿Por qué este y no otro? Bueno, porque el objetivo no era, solo, diagnosticar una situación y ya. Se quería algo más: provocar, junto a los participantes, un proceso de reflexión que, de paso, abriera camino al cambio. Es decir, el conocimiento tenía que servir para transformar, no para quedar guardado en un cajón.

El diseño metodológico, entonces, no podía ser cualquiera. Se optó por la Investigación Acción Participativa (IAP), un método que, y aquí no exagero, encajó como anillo al dedo. Analizar y proponer mejoras, sí, pero con la gente de carne y hueso dentro de la ecuación (Álvarez Arregui et al., 2023; Bada Quispe et al., 2020). Este diseño se implementó en ciclos iterativos que incluyeron la diagnosis, la planificación de acciones, la ejecución y la

evaluación reflexiva. La IAP fue la más adecuada porque facilitó la participación activa de los docentes no solo como fuentes de información, sino como coinvestigadores en la identificación de problemas y en la construcción colectiva de estrategias de intervención, tal como se ha aplicado en contextos educativos similares.

La investigación se centró en todo el cuerpo docente de segundo a séptimo grado de una escuela fiscal urbana en Ecuador. Es decir, esa fue la población completa. La muestra final quedó conformada por 25 profesores. Estos fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, no probabilístico. ¿Por qué este número? Básicamente, se consideró que era un tamaño suficiente para alcanzar la saturación de datos. En otras palabras, el punto en el que la información nueva dejaba de generar categorías realmente novedosas.

Los criterios para participar eran bastante específicos. Los docentes debían ser de planta en los grados objetivos y llevar al menos un año en la institución. Además, tenían que mostrar una disposición clara a participar en todas las fases del estudio, algo fundamental para la consistencia de los datos. Por otro lado, se optó por excluir al personal directivo, administrativo y a los docentes de otros niveles. Esto, con el fin de mantener el foco en la experiencia pura del aula.

Para la recolección de datos, se apostó por la triangulación de técnicas. Se combinaron tres instrumentos principales para obtener una visión más rica y completa. El primero fue un cuestionario de clima organizacional. Este instrumento en realidad se adaptó con la debida autorización de herramientas ya validadas. En concreto, del “Cuestionario de Clima Escolar para Profesores” de Quijada et al. (2020). Era de naturaleza mixta. Combinaba escalas Likert con preguntas abiertas. Esta combinación resultaba clave: permitía obtener una visión inicial estructurada, pero sin ahogar las posibles perspectivas cualitativas que surgieran. Dimensiones como el ambiente laboral o la comunicación interna quedaban así bien cubiertas. En cuanto a sus propiedades psicométricas, la validez de contenido fue avalada por juicio de expertos. Y en lo que respecta a confiabilidad, una prueba piloto arrojó un Alpha de Cronbach de 0,87. Una cifra que, hay que reconocer, resulta bastante sólida para este tipo de estudios. Posiblemente uno de los aspectos más robustos de toda la metodología.

En segundo lugar, y para profundizar mucho más, se condujeron entrevistas semiestructuradas. Se trabajó con una submuestra de 10 docentes, elegidos específicamente por su diversidad de experiencias y antigüedad. Las guías de entrevista se diseñaron con un propósito claro: ahondar en esas percepciones individuales, a veces tan elusivas, sobre el reconocimiento recibido, el apoyo real de la administración y cómo el clima escolar impactaba día a día en su desempeño profesional. La elección de esta técnica se fundamentó en su flexibilidad para permitir a los participantes expresar sus narrativas con sus propias palabras, captando matices y contradicciones que un instrumento estandarizado podría omitir (Raez Martínez et al., 2023).

Como tercer instrumento, se realizaron registros de observación no participante en espacios comunes de la escuela (sala de profesores, patios) y durante reuniones de consejo de aula. Estas observaciones se centraron específicamente en captar las dinámicas de interacción cotidianas, ese flujo de comunicación informal que a menudo pasa desapercibido y, por supuesto, el ambiente general del centro. Todo ello se fue registrando meticulosamente en diarios de campo, con descripciones que pretendían ser lo más densas y detalladas posible. Esta técnica resultó ser, sin duda, crucial. ¿Por qué?, porque permitió establecer un contraste vital: cotejar lo que los profesores declaraban en los cuestionarios y entrevistas con sus comportamientos observados en la práctica real del día a día. Una triangulación que enriqueció significativamente la validez interna del estudio, tal como sustentan Iñaguazo Macas (2020) y Molina-Vicuña (2023).

Respecto a la logística, el trabajo de campo se ejecutó de forma secuencial. No todo al mismo tiempo, sino por fases. En total, el proceso se extendió a lo largo de cuatro meses completos. Un período que, si bien puede parecer extenso, resultó necesario para captar la auténtica esencia de la vida escolar, sus rutinas y sus variaciones. Inicialmente, se aplicaron los cuestionarios a toda la muestra. Posteriormente, con base en los resultados preliminares, se seleccionó a los docentes para las entrevistas en profundidad y se planificaron las sesiones de observación. Todo el proceso se llevó a cabo en estricto cumplimiento de los principios éticos, garantizando el anonimato y la confidencialidad de los participantes, quienes firmaron un consentimiento informado previo.

Para analizar toda la información cualitativa, esas transcripciones de entrevistas, las respuestas abiertas y los detallados diarios de campo, se optó por emplear la teoría fundamentada como estrategia analítica principal. El proceso fue bastante intenso, implicó primero una codificación abierta, donde básicamente se desglosaron los datos en conceptos iniciales, etiquetando cada idea significativa que surgía. Luego, y esto es donde el análisis realmente tomó forma, vino la codificación axial. Aquí fue donde esos conceptos dispersos comenzaron a agruparse en categorías centrales más sólidas. Fue posible establecer conexiones, relaciones tangibles entre ellas. Un ejemplo claro que emergió, y quizás uno de los más significativos, fue la relación directa que se vislumbró entre la “falta de reconocimiento” percibida por los docentes y un estado palpable de “desmotivación”. No era solo una suposición, los datos mismos guiaban hacia esas conexiones, construyendo un marco explicativo desde la base.

Se realizó una codificación selectiva para integrar las categorías en un marco teórico narrativo que explicara la influencia del clima organizacional en el desempeño docente. El programa NVivo versión 12 fue utilizado como apoyo para la gestión y organización de los códigos y categorías.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

El análisis de los datos permitió caracterizar el estado del clima organizacional en la institución educativa estudiada. Los resultados del cuestionario que quedaron sintetizados en la Tabla 1 pintaban un panorama bastante claro: una percepción general que oscilaba entre lo neutro y lo francamente desfavorable en varias dimensiones clave. Donde realmente se notaba el problema era en la comunicación ( $\mu=2.8/5.0$ ) y, sobre todo, en el reconocimiento ( $\mu=2.5/5.0$ ). Estas dos áreas surgieron como las más crí-

ticas, sin duda. Sin embargo, no todo eran malas noticias. Curiosamente, las relaciones interpersonales entre los propios compañeros docentes ( $\mu=3.9/5.0$ ) se percibían de forma mucho más positiva. Un contraste interesante, ¿no?

Estos hallazgos cuantitativos en definitiva sirvieron como ese marco de referencia inicial, un punto de partida sólido. Proporcionaron el qué, y fue precisamente ese mapa general el que permitió después profundizar, ahondar en los porqués y en las experiencias subjetivas a través de las entrevistas y las observaciones detalladas.

**Tabla 1**

*Percepción del clima organizacional (n=25)*

<b>Dimensión</b>	<b>Media (Escala 1-5)</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Comunicación	2.8	0.9
Reconocimiento	2.5	1.1
Ambiente Laboral	3.2	0.8
Relaciones Interpersonales	3.9	0.7
Políticas Educativas	3.0	1.0

En cuanto a la triangulación de las distintas técnicas cualitativas, lo que hizo fue permitir identificar con bastante claridad aquellas variables del clima organizacional que realmente impactaban con más fuerza en el desempeño diario de los docentes. Al analizar las entrevistas, un tema saltaba una y otra vez: la falta de reconocimiento por parte de la administración escolar. Esto aparecía una y otra vez como un factor central, un verdadero lastre para la motivación. Lo expresaban con mucha crudeza. Un docente, por ejemplo, comentaba: Uno da lo mejor de sí, pero es como si nadie lo notara, no hay una palabra de agradecimiento, solo exigencias (Entrevistado 7). Una queja que resonaba en muchos. Y esta percepción, ¿cuál era su consecuencia más inmediata? Se correlacionaba directamente con una caída palpable en el compromiso. Se notaba, sobre todo, en esa reticencia creciente a participar en actividades extracurriculares, en esas iniciativas que van más allá de lo estrictamente obligatorio.

Y entonces está la comunicación... o lo que le falta para serlo. Los diarios de campo están llenos de anotaciones que repiten lo mismo, casi hasta el cansancio: la información baja, sí, pero nunca sube. Un comunicado llega, cuando llega, con fecha de ayer y ordena entregar mañana antes de las ocho de la mañana. ¿Cómo? Bueno, eso ya es problema de

cada quien. Lo curioso, y a la vez desesperante, es que ni siquiera llega claro: cambios de horario mal explicados, reuniones convocadas con apenas unas horas de anticipación, instrucciones que contradicen al memo anterior. Y nada de espacio para preguntar, para objetar, para sugerir. Solo silencio del otro lado. Ese vacío se llena de rumores, de versiones cruzadas, de estrés que se va acumulando como polvo en el estante. Esta falta de una comunicación asertiva, de una ida y vuelta real generaba incertidumbre y frustración. Una energía emocional que, según los propios docentes indicaban, se consumía en malestar y que perfectamente podría estar destinándose a la preparación de sus clases. Al final, el desempeño instruccional se veía afectado. Un hallazgo que, dicho sea de paso, viene respaldado de sobra por Lara Mazón (2021) e Iñaguazo Macas (2020): la comunicación unidireccional no es solo molesta, es gastadora.

Ahora bien, ¿y el clima con el rendimiento de los chicos? Ahí el análisis se puso más cauto. No, no se encontró una línea recta que diga: clima malo = notas rojas; eso sería mentir. Pero, sí aparecieron correlaciones que se repiten, que insisten, que no dejan de asomar. Por ejemplo: los docentes que vivían un clima más áspero, más seco, coincidían en que les costaba trabajo estrenar metodologías. ¿Innovar? Si apenas llego viva a la tercera hora, soltó

una profesora durante la entrevista. Y no era la única. Les costaba mucho más mostrar flexibilidad pedagógica. Su argumento era contundente: la sobrecarga administrativa y el estrés constante generado por un ambiente tenso les limitaba la capacidad, les robaba el tiempo necesario para una planificación creativa y, lo que es quizás más grave, para el apoyo individualizado a los estudiantes con bajo rendimiento (Bermejo-Salmon et al., 2022; Sojos Tubay et al., 2025). El ambiente, en definitiva, sí que parecía filtrarse hasta el aula.

Las percepciones sobre el apoyo administrativo fueron abrumadoramente negativas. Los docentes describían una sensación constante de abandono, de sentirse solos frente a los conflictos con padres de familia o estudiantes. La codificación axial permitió agrupar todos estos testimonios bajo una categoría que lo resumía crudamente: Falta de soporte institucional. Y lo más interesante, o preocupante, fue ver cómo esta categoría se relacionaba axialmente con otra igual de potente: “agotamiento emocional”. Es decir, una cosa llevaba a la otra. Esta situación, por desgracia, concuerda bastante con lo que ya habían reportado Williams y Rodríguez Gómez (2021), y Félix Vásquez et al. (2021), quienes identificaron el apoyo administrativo como un predictor clave, quizás el más importante, de la satisfacción laboral docente.

Sin embargo, al escuchar las experiencias individuales, al analizar esas historias en profundidad, surgió un dato que cambiaba la perspectiva. Contra todo pronóstico, existía un grupo de docentes, no muy numeroso, pero significativo, que mantenía un nivel de desempeño y compromiso realmente notable, a pesar del clima general adverso. ¿Cómo lo lograban? ¿Qué tenían de especial? Los casos estudiados mostraban un patrón recurrente. No se trataba de superhéroínas ni superhéroes, sino de una combinación poderosa: por un lado, una vocación personal muy arraigada, esa convicción interna que parece a prueba de bombas. Y por otro, quizás lo más crucial, la existencia de redes de apoyo sólidas entre colegas. Esas pequeñas comunidades informales donde encontraban refugio, comprensión y colaboración auténtica.

Esta resiliencia particular, construida día a día en los pasillos y en las salas de profesores, actuaba como un verdadero factor amortiguador. Era como si hubieran desarrollado un sistema inmunológico colectivo que les permitía resistir los embates de un entorno organizacional muchas veces hostil. Un hallazgo que, sin duda, abre nuevas perspectivas sobre cómo enfrentar los desafíos del clima escolar y enriquece la discusión, pues viene a demostrar que el apoyo horizontal entre pares puede compensar, al menos parcialmente, las carencias de un liderazgo vertical deficiente.

Al integrar todos estos hallazgos mediante la codificación selectiva, fue posible construir un modelo narrativo central para este caso. Un marco interpretativo que lograba conectar las piezas dispersas del rompecabezas. Un modelo que es bastante elocuente. En esencia, un clima or-

ganizacional dañino, caracterizado por una comunicación deficiente y una falta absoluta de reconocimiento y apoyo, generaba un estado colectivo de desmotivación y agotamiento emocional en el profesorado. Este estado, a su vez, minaba su energía y creatividad. El resultado final era un desempeño laboral que se volvía reactivo, de mínimos, con un impacto potencial, claro está, en la calidad educativa que finalmente reciben los estudiantes.

Al contrastar estos hallazgos con lo que ya se sabe, con la literatura existente, la verdad es que se encontró una consonancia bastante alta. Es como si distintos investigadores, en contextos a veces muy diferentes, estuvieran llegando a las mismas conclusiones básicas. La investigación de Quintanilla Ayala et al. (2022) y la de Zambrano y Zambrano (2022), ambas en realidades ecuatorianas, ya habían señalado con claridad los efectos negativos de un clima laboral desfavorable. No es una novedad absoluta, pero refuerza la validez de lo observado. Y es que los resultados sobre la centralidad del reconocimiento y la comunicación terminan por reforzar las conclusiones a las que habían llegado Aguayo May (2024) y Campos-Tufiño et al. (2025). Lo cual sugiere, con bastante fuerza, que nos encontramos ante variables que son casi universales.

Constantes fundamentales en la dinámica de cualquier organización educativa, da igual el contexto específico, el país o el tipo de escuela; una comunicación deficiente y la ausencia de reconocimiento se repiten una y otra vez como los grandes lastres, los obstáculos principales para un ambiente escolar saludable.

Es como si fueran los puntos débiles estructurales, las grietas por donde siempre termina filtrándose el malestar. Podemos cambiar muchas cosas, pero si no atendemos estas dos dimensiones clave, es muy probable que los esfuerzos fallen. Una conclusión a la vez desalentadora y útil. Desalentadora por su persistencia, pero útil porque señala con claridad meridiana dónde hay que poner el foco de cualquier intervención. Llegados a este punto, la discusión debe considerar una limitación principal. La naturaleza cualitativa y el diseño de caso único, obviamente, limitan la generalización estadística de los resultados. Así es, no se pueden extrapolar cifras, eso queda claro. Sin embargo, el valor real de este trabajo, su contribución más genuina, reside en otro lado. Se encuentra en la profundidad del análisis y en la solidez de la validez interna que se consiguió. Lo que aquí se ofrece es una comprensión rica, llena de matices y perfectamente contextualizada del fenómeno estudiado dentro de una escuela fiscal ecuatoriana concreta.

Es decir, no se trata de generalizar estadísticas, sino de entender los mecanismos, las dinámicas humanas y los procesos que subyacen a un problema real. Se capturó la esencia de la experiencia docente en un entorno específico, con todas sus contradicciones y complejidades. Y eso, en muchos sentidos, resulta igual de valioso, o quizás más, que un frío porcentaje aplicable a una población amplia. La transferibilidad de estos hallazgos a contextos similares, bueno, eso queda sujeta al criterio del lector y, por supues-



to, a futuras investigaciones que se animen a replicar esta metodología en otras instituciones. Es ahí donde realmente se podrá ver hasta dónde llegan estas conclusiones.

## DISCUSIÓN

La presente investigación demuestra que el clima organizacional ejerce una influencia determinante en el desempeño laboral de los docentes, actuando como un ecosistema que puede potenciar o minar su capacidad pedagógica. Los hallazgos coinciden con estudios previos, como los de Huaita Acha y Luza Castillo (2018) y Quintanilla Ayala et al. (2022), al confirmar que dimensiones como la comunicación ineficaz y la falta de reconocimiento no son meras molestias administrativas, sino factores críticos que erosionan la motivación intrínseca y el compromiso del profesorado.

Este estudio, sin embargo, introduce un matiz crucial. Lo que realmente revela es que, en este contexto específico, las relaciones interpersonales sólidas entre los propios docentes funcionan como un mecanismo de resiliencia informal pero poderoso. Actúan como un colchón, amortiguando, al menos parcialmente, el impacto de un liderazgo deficiente y una comunicación institucional fallida. La conclusión principal que surge de aquí es bastante clara: un clima organizacional negativo conduce, casi sin excepción, a un estado de desgaste profesional generalizado. Un estado donde lógicamente se termina priorizando un desempeño reactivo. Los profesores, bajo estas condiciones, tienden a circunscribirse, a cumplir con lo estrictamente obligatorio, con las tareas mínimas exigidas. Y esto, naturalmente, tiene implicaciones directas —y preocupantes— en la calidad educativa que pueden ofrecer.

Es decir, se crea un círculo vicioso difícil de romper: el malestar institucional genera desgaste, el desgaste conduce a prácticas menos innovadoras, y esto finalmente repercute en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Una cadena de consecuencias que, sin embargo, encuentra en la solidaridad entre colegas su principal y más efectivo contrapeso. De hecho, se pudo constatar una correlación clara entre un ambiente laboral adverso y la notable dificultad de los profesores para implementar metodologías innovadoras o, incluso, para ofrecer una atención más individualizada a los estudiantes (Pastrana y García, 2025). Esta observación viene a reforzar en cierta medida lo que ya apuntaban Rosado-Cantarell et al. (2025) y Andrade García et al. (2022) sobre el impacto del clima escolar en los resultados académicos. Aunque en nuestro caso, hay que matizarlo, el vínculo parece ser indirecto, mediado completamente por el bienestar y los recursos emocionales del propio docente.

Al poner estos resultados en diálogo con la literatura más amplia, se corrobora una vez más que el apoyo administrativo y el reconocimiento son, efectivamente, pilares universales para un clima escolar saludable, tal como lo señalaban Williams y Rodríguez Gómez (2021). Sin embar-

go, este estudio añade una perspectiva específica, anclada en la realidad de la escuela fiscal ecuatoriana. Muestra de manera concreta cómo la combinación letal de una alta carga burocrática con una comunicación vertical y deficiente genera un ciclo difícil de romper: un ciclo de frustración constante y desgaste progresivo que, al final, todo el mundo paga.

Por tanto, la principal contribución reside en el modelo explicativo generado, que ilustra cómo estas variables interconectadas configuran la experiencia laboral y, en última instancia, el desempeño en el aula. Es crucial mencionar las limitaciones de este trabajo. La naturaleza cualitativa del estudio y su diseño de caso único, si bien permiten una profundidad analítica invaluable, limitan la generalización estadística de los hallazgos. En cuanto a la transferibilidad de estas conclusiones a otras instituciones, inevitablemente queda sujeta a las particularidades de cada contexto. Lo que funciona en una escuela fiscal ecuatoriana puede no ser directamente aplicable en una institución privada, o en otro país con una cultura organizacional diferente. Además, hay que reconocerlo, la dependencia de auto reportes y percepciones, aunque era la opción metodológica más adecuada para los objetivos cualitativos, introduce inevitablemente un componente subjetivo. Un factor que debe ser considerado con cuidado al interpretar los resultados.

Pero a pesar de estas limitaciones, que son propias de este tipo de estudios, las inferencias que arroja esta investigación son bastante claras. La mejora del desempeño laboral docente no es solo una cuestión de capacidades individuales o de incentivos económicos. Las estrategias de mejora no deben centrarse únicamente en el individuo, sino en la estructura organizativa, promoviendo un liderazgo más comunicativo y reconocedor, y fomentando espacios de colaboración entre pares (Simbrón y Sanabria, 2020). Futuras investigaciones podrían emplear metodologías mixtas para cuantificar el impacto de intervenciones específicas y explorar esta dinámica en diferentes realidades educativas del país.

## CONCLUSIONES

Esta investigación concluye, en esencia, que el clima organizacional sí constituye un factor determinante. No se trata de un plus que queda bonito en el papel, funciona como el sistema operativo de la escuela. Si anda bien, abre ventanas y da permisos para innovar, para arriesgar, para disfrutar el aula. Si se corrompe, bloquea archivos y manda mensajes de error: memoria insuficiente, permiso denegado. El estudio lo que hace es mostrar ese software oculto: la influencia no llega en línea recta, se mueve como una red de hilos cruzados, comunicación, reconocimiento, apoyo, que tiran todos a la vez, impulsan o enredan el entramado donde la deficiente comunicación vertical y la ausencia de reconocimiento institucional erosionan la motivación intrínseca de manera constante.

Sin embargo, y este es un hallazgo esperanzador, las relaciones interpersonales sólidas entre colegas actúan como un contrapeso vital, un mecanismo de resiliencia inesperado. Se confirma así que el desempeño no es únicamente una cuestión de capacidad individual, sino una respuesta situada, una reacción casi natural a un entorno organizacional específico.

En consonancia con los objetivos específicos, se identifica que las variables del clima con mayor impacto son, sin duda, la comunicación y el reconocimiento, seguidas de cerca por la percepción de apoyo administrativo. La evaluación del estado actual revela un entorno paradójico: una comunidad docente internamente cohesionada que, al mismo tiempo, opera en un estado de clara desvinculación con la dirección. Esta desconexión genera un desempeño que tiende a refugiarse en lo operativo, en lo reactivo. Se limita la innovación pedagógica y aquel compromiso que trasciende lo estrictamente obligatorio, lo que a su vez establece una relación indirecta, pero significativa, con las oportunidades de aprendizaje que finalmente recibe el estudiantado.

Una limitación fundamental reside en la naturaleza cualitativa del estudio y su focalización en un caso único. Esto, si bien permitió una comprensión profunda y matizada, imposibilita cualquier generalización estadística. La transferencia de estas conclusiones a otros contextos... bueno, debe realizarse con mucha precaución, considerando siempre las particularidades de cada institución. Además, la dependencia de datos basados en la percepción, aunque esencial para el enfoque metodológico elegido, subraya la necesidad de complementar estos hallazgos. Futuras investigaciones podrían incorporar mediciones más objetivas del desempeño y observaciones prolongadas que capturen la evolución de estos fenómenos.

Como producto de este análisis, emergen nuevas interrogantes que orientan líneas futuras. Resulta crucial, por ejemplo, explorar cómo se materializa específicamente la relación entre el agotamiento emocional docente, derivado de un clima adverso, y los resultados académicos concretos de los estudiantes. Los datos apuntan que, algo pasa, pero el, cómo pasa, sigue siendo territorio borroso: la caja negra no abre con llave cualitativa. Así que quedan tres frentes abiertos y ninguno da tregua. Asimismo, se abre la pregunta sobre la eficacia real de modelos de liderazgo transformacional en el contexto específico de las escuelas fiscales ecuatorianas. Y quizás la más práctica de todas: ¿cómo pueden institucionalizarse mecanismos sistemáticos de reconocimiento y comunicación bidireccional que logren permear, de una vez por todas, la cultura escolar existente? Son preguntas que probablemente definirán el rumbo de la investigación educativa en los próximos años.

## REFERENCIAS

- Aguayo May, E. (2024). Diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria: Work diagnosis for the improvement of the organizational climate in a secondary school. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 551-563. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1609>
- Álvarez Arregui, E., Rodríguez Martín, A., Belver Domínguez, J. L., & Rodríguez Díaz, F. J. (20 23). Clima profesional docente en los institutos de educación secundaria. *Bordón: Revista de pedagogía*, 75(1), 15-33. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2023.94628>
- Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52-75. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Andrade García, A., Sandoval Chávez, D., Aldape Alamillo, A., Terrazas Mata, L., & Alvarado Tarango, L. (2022). Análisis del clima laboral del personal docente del Tecnológico Nacional De México Campus Ciudad Juárez. *REVISTA IPSUMTEC*, 5(5), 111-121. <https://doi.org/https://doi.org/10.61117/ipsumtec.v5i5.161>
- Bada Quispe, O., Salas Sánchez, R., Castillo Saavedra, E., Arroyo Rosales, E., & Carbonell García, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., & Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227-239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- Clavijos Luengas, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)
- Félix Vázquez, M., Silvestre Savero, P., Jesús Verde, M., & Rosas Laguna, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo*, 3(8), 318-331.
- Galvez-Sobral Aguilar, J. A., Farren Burho, J., Monterroso Martínez, C. N., & Cruz Grünebaum, A. A. (2020). Percepción del Personal Directivo, Docente y Estudiantado sobre Evaluación Docente en una Universidad privada de Guatemala. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 31-45. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.2764>
- Hernández Álvarez, E. A., Clavijo Bustos, N., & Mendoza Castro, L. H. (2023). Influencia del liderazgo

- transformacional en el clima laboral docente. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(41 (Marzo 2023)), 76-84.
- Huaita Acha, D., & Luza Castillo, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *Innova research journal*, 3(8.1), 300-312. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Iñaguazo Macas, H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 6-17. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0102202007>
- Lara Mazón, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70. <https://doi.org/10.51736/4851mk49>
- León Serrano, Lady, Noriega Tito, E., & Murillo Guevara, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 15-32.
- Matabanchoy Tulcan, S. M., & Chaucanes Guerrero, J. L. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13-26. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a01>
- Molina-Vicuña, G. del P. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Pastrana Franco, O., & García Guzmán, J. (2025). Clima laboral en las instituciones educativas: Algunos factores de incidencia. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(3), 31-42. <https://doi.org/10.70625/rlice/221>
- Quijada, A., Ruiz, M. A., Huertas, J. A., & Alonso-Tapia, J. (2020). Desarrollo y validación del Cuestionario de Clima Escolar para Profesores de Secundaria y Bachillerato (CES-PSB). *Anales de Psicología*, 36(1), 155-165. <https://doi.org/10.6018/analesps.36.1.341001>
- Quintanilla Ayala, L. X., Quintanilla Aldeán, C., & Prieto López, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 1-1), 116-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>
- Raez Martínez, H., Chávez Espinoza, P., Aguilar Abanto, J., Cáceres Tovar, J., & Menacho Vargas, I. (2023). Motivación y clima institucional en docentes de la educación básica regular. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1700-1713. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.621>
- Rosado-Cantarell, V., Granda-Conza, V., Bracho-Fuenmayor, P. L., & Granda-Herrera, G. (2025). Liderazgo Transformacional en Instituciones Educativas: Impacto en el Rendimiento Académico y el Clima Escolar. *Revista Científica de Ciencias Humanas y Sociales RECIHYS*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.24133/recihys.v3.i1.4107>
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(Extra 1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Sojos Tubay, A. M., Cachupud Morocho, L. A., & Zhagui Quinde, B. Y. (2025). Clima laboral docente: La importancia de fomentar habilidades blandas. *Revista InveCom*, 5(3), 79.
- Solís Sosa, H., Cabrejos Fernández, M., Taboada Montaña, L., & Reluz Barturén, F. (2024). Comunidad docente fortalecida en su ambiente laboral mediante programa psico axiológico. *Academo (Asunción)*, 11(3), 271-278. <https://doi.org/10.30545/academo.2024.set-dic.6>
- Williams, A., & Rodríguez Gómez, J. (2021). Clima escolar y apoyo administrativo como predictores de la satisfacción laboral del docente. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 21(1), 31-43. <https://doi.org/10.37354/riece.2021.210>
- Zambrano Álvarez, G. P., & Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *PODIUM*, 1(42), 151-168. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.202.2.42.9>