

AMBIENTE LABORAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN PUERTO MORONA Y SU INFLUENCIA EN LA PRÁCTICA DOCENTE**Work Environment at the Puerto Morona School of Education and its influence on teaching practice****Ambiente de trabalho na Escola de Educação de Puerto Morona e sua influência na prática docente**Lic. Ligia Inés Aucay Siguenza, <https://orcid.org/0009-0005-6823-2187>Lic. Rosa Chuquirima Poma, <https://orcid.org/0009-0005-5601-6604>Mgs. Evelyn Jazmín Henríquez Antepara, <https://orcid.org/0000-0001-7465-2376>Mgs. César Ricardo Castillo Montúfar, <https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Universidad Bolivariana del Ecuador

*Autor para correspondencia. email: danielperez@institutos.gob.ec

Para citar este artículo: Aucay Siguenza, L., Chuquirima Poma, R., Henríquez Antepara, E. y Castillo Montúfar, C. (2026). Ambiente Laboral en la Escuela de educación Puerto Morona y su influencia en la práctica docente. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 162-178. <https://maestrosocial.ub.edu.ec>

RESUMEN

Introducción: El ambiente laboral en las instituciones educativas constituye un factor determinante para el bienestar profesional del docente y la calidad de la práctica pedagógica. En este marco, el presente estudio tuvo como objetivo diseñar una estrategia de intervención institucional orientada al fortalecimiento del clima laboral y su relación con la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona. **Materiales y métodos:** La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño secuencial, permitiendo articular un diagnóstico institucional con la formulación y validación de una propuesta de mejora. La población estuvo conformada por 3 docentes, 80 estudiantes y 20 padres de familia, a quienes se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de información: ficha de observación del desempeño docente, entrevistas, cuestionarios, encuestas y revisión documental, todos validados mediante juicio de expertos. **Resultados y discusión:** Los resultados del diagnóstico evidenciaron debilidades significativas en la planificación pedagógica, el uso de estrategias metodológicas, la gestión del aula, la comunicación institucional, el manejo de conflictos y el acompañamiento pedagógico, así como una limitada articulación entre los documentos institucionales y la práctica educativa. A partir de estos hallazgos, se diseñó una estrategia de intervención institucional estructurada en ejes estratégicos y acciones operativas, orientada al fortalecimiento del clima laboral, la práctica docente, la convivencia escolar y la relación escuela-familia. La validación de la propuesta, realizada mediante juicio de expertos y valoración social de estudiantes y padres de familia, mostró altos niveles de pertinencia, coherencia interna, factibilidad y aceptación contextual. **Conclusión:** Se concluye que el fortalecimiento del clima laboral constituye un eje estratégico para mejorar la práctica docente y la calidad educativa, y que las intervenciones institucionales contextualizadas y participativas representan una vía efectiva para promover mejoras sostenibles en contextos escolares similares.

Palabras clave: Ambiente laboral; práctica docente; clima organizacional; gestión institucional; intervención educativa.**ABSTRACT**

Introduction: The work environment in educational institutions is a determining factor for teachers' professional well-being and the quality of their teaching practice. Within this framework, the present study aimed to design an institutional intervention strategy focused on strengthening the work climate and its relationship to teaching practice at the Puerto Morona School of Education. The research was conducted using a mixed-methods approach, with a descriptive scope and sequential design, allowing for the integration of an institutional diagnosis with the formulation and validation of an improvement proposal. The population consisted of 3 teachers, 80 students, and 20 parents, to whom the following

data collection instruments were applied: a teacher performance observation form, interviews, questionnaires, surveys, and document review, all validated through expert judgment. The diagnostic results revealed significant weaknesses in pedagogical planning, the use of methodological strategies, classroom management, institutional communication, conflict resolution, and pedagogical support, as well as limited alignment between institutional documents and educational practice. Based on these findings, an institutional intervention strategy was designed, structured around strategic axes and operational actions, aimed at strengthening the work environment, teaching practices, school coexistence, and the school-family relationship. Validation of the proposal, carried out through expert judgment and social assessment by students and parents, demonstrated high levels of relevance, internal coherence, feasibility, and contextual acceptance. It is concluded that strengthening the work environment is a strategic axis for improving teaching practices and educational quality, and that contextualized and participatory institutional interventions represent an effective way to promote sustainable improvements in similar school contexts.

Keywords: Work environment; teaching practice; organizational climate; institutional management; educational intervention.

RESUMO

Introdução: O ambiente de trabalho nas instituições de ensino é um fator determinante para o bem-estar profissional dos professores e para a qualidade de sua prática docente. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo elaborar uma estratégia de intervenção institucional focada no fortalecimento do clima de trabalho e sua relação com a prática docente na Escola de Educação de Puerto Morona. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem mista, com escopo descritivo e delineamento sequencial, permitindo a integração de um diagnóstico institucional com a formulação e validação de uma proposta de melhoria. A população foi composta por 3 professores, 80 alunos e 20 pais, aos quais foram aplicados os seguintes instrumentos de coleta de dados: formulário de observação do desempenho docente, entrevistas, questionários, pesquisas e revisão documental, todos validados por especialistas. Os resultados do diagnóstico revelaram fragilidades significativas no planejamento pedagógico, no uso de estratégias metodológicas, na gestão da sala de aula, na comunicação institucional, na resolução de conflitos e no apoio pedagógico, bem como uma limitada consonância entre os documentos institucionais e a prática educacional. Com base nesses achados, foi elaborada uma estratégia de intervenção institucional, estruturada em torno de eixos estratégicos e ações operacionais, visando ao fortalecimento do ambiente de trabalho, das práticas docentes, da convivência escolar e da relação escola-família. A validação da proposta, realizada por meio de pareceres de especialistas e avaliação social junto a alunos e pais, demonstrou altos níveis de relevância, coerência interna, viabilidade e aceitação contextual. Conclui-se que o fortalecimento do ambiente de trabalho é um eixo estratégico para aprimorar as práticas de ensino e a qualidade da educação, e que intervenções institucionais contextualizadas e participativas representam uma forma eficaz de promover melhorias sustentáveis em contextos escolares semelhantes.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho; prática docente; clima organizacional; gestão institucional; intervenção educacional.

Recibido: 15/11/2025 Aprobado: 5/1/2026

INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral en las instituciones educativas fue reconocido, a nivel internacional, como un factor determinante para el bienestar profesional del docente y para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La literatura científica reciente evidenció que las condiciones organizativas, el clima institucional, las relaciones interpersonales y el liderazgo directivo influyeron de manera significativa en la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño pedagógico del profesorado. Desde esta perspectiva, el ambiente laboral trascendió los aspectos físicos del espacio de trabajo y se configuró como un entramado de factores psicosociales y organizacionales que incidieron directamente en la práctica docente, condicionando la planificación, la gestión del aula y el compromiso con los procesos educativos (Tellechea-Acuña, 2025).

En el contexto latinoamericano, múltiples investigaciones señalaron que los sistemas educativos enfrentaron dificultades persistentes relacionadas con el clima organizacional en las instituciones escolares, tales como debilidades en la comunicación interna, escaso reconocimiento profesional, sobrecarga laboral y limitadas oportunidades para el trabajo colaborativo. Estas condiciones fueron asociadas con niveles elevados de desgaste profesional, desmotivación y prácticas pedagógicas rutinarias, afectando la calidad del desempeño docente. En contraste, los estudios también demostraron que ambientes laborales caracterizados por relaciones interpersonales positivas, liderazgo pedagógico y acompañamiento institucional favorecieron el compromiso docente y el fortalecimiento de la práctica educativa, lo que ha motivado el diseño de estrategias de intervención institucional orientadas a mejorar el clima laboral en contextos educativos (Tabares-Díaz *et al.*

al., 2020; Rugel-Sono, 2023).

En Ecuador, el análisis del ambiente laboral docente cobró especial relevancia en los últimos años, en el marco de los esfuerzos institucionales por mejorar la calidad educativa y fortalecer el rol del profesorado. Investigaciones desarrolladas en el país evidenciaron que factores como la organización del trabajo escolar, la distribución de responsabilidades, la comunicación entre los actores educativos y el liderazgo directivo influyeron directamente en la percepción del ambiente laboral y en el desempeño docente. Sin embargo, se constató que dichos factores no se manifestaron de manera homogénea en todas las instituciones, lo que evidenció la necesidad de estudios situados que, además de analizar la problemática, permitieran proponer estrategias de intervención institucional contextualizadas para el fortalecimiento del clima laboral.

En este escenario, la investigación se desarrolló en la Escuela de Educación Puerto Morona, institución que atendía a una población estudiantil con características socioculturales diversas y que desempeñaba un rol significativo en la formación educativa de su comunidad. A partir de la observación sistemática de la praxis docente y del funcionamiento institucional, el investigador identificó diversas situaciones que motivaron el abordaje del problema de estudio. Entre las principales causas observadas se encontraron dificultades en la comunicación interna entre docentes y directivos, percepciones de escaso acompañamiento pedagógico, limitadas instancias de trabajo colaborativo y una carga laboral que, en determinados momentos, fue considerada excesiva por el profesorado. Estas condiciones incidieron en el clima institucional y se reflejaron en prácticas docentes caracterizadas por una planificación centrada en el cumplimiento administrativo, menor innovación pedagógica y una débil articulación entre los docentes.

Asimismo, se observó que las relaciones interpersonales dentro de la institución no siempre favorecieron un ambiente de confianza y cooperación, lo que generó tensiones en el trabajo cotidiano y afectó la motivación docente. De igual forma, la ausencia de espacios sistemáticos para la reflexión pedagógica, la participación en la toma de decisiones y el acompañamiento institucional influyó en la percepción del ambiente laboral, repercutiendo en la manera en que los docentes desarrollaron su práctica en el aula. Estas situaciones constituyeron elementos recurrentes que incentivaron al investigador no solo a analizar la relación entre el ambiente laboral y la práctica docente, sino también a plantear la necesidad de diseñar una estrategia de intervención institucional orientada al fortalecimiento del clima laboral como vía para mejorar el desempeño pedagógico.

No obstante, persiste un vacío empírico en estudios que articulen de manera integrada el ambiente laboral, la práctica docente y el diseño de estrategias de intervención institucional en contextos educativos específicos, particularmente en escuelas públicas de zonas rurales, donde las dinámicas organizacionales presentan características propias que inciden en el desempeño pedagógico del profesorado. Este vacío evidencia la necesidad de profundizar, desde una perspectiva científica, en el análisis de cómo el ambiente laboral influye en la práctica docente y de qué manera dicho análisis puede orientar la formulación de acciones institucionales de mejora en contextos educativos concretos, como la Escuela de Educación Puerto Morona.

En este marco, el presente estudio se plantea como una respuesta a la problemática identificada, al proponer un abordaje empírico que permita comprender la relación entre el ambiente laboral y la práctica docente en la institución objeto de estudio. A partir de esta necesidad, se formula la siguiente pregunta científica de investigación: ¿Cómo diseñar una estrategia de intervención institucional para el fortalecimiento del clima laboral y su relación con la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona?

La pertinencia del estudio radica en que aporta evidencia empírica situada sobre la relación entre el ambiente laboral y la práctica docente y, simultáneamente, orienta el diseño de una estrategia de intervención institucional basada en las necesidades reales del centro educativo. De este modo, la investigación contribuye a la toma de decisiones orientadas a la mejora institucional y al fortalecimiento del ejercicio profesional docente, en coherencia con planteamientos recientes que reconocen el clima organizacional como un elemento clave para promover prácticas docentes más efectivas y sostenibles en las instituciones educativas (Rugel-Sono, 2023). En consecuencia, el objetivo general de la investigación es diseñar una estrategia de intervención institucional para el fortalecimiento del clima laboral y su relación con la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona.

A partir de la problemática identificada, el presente estudio analiza la influencia del ambiente laboral en la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona mediante un diagnóstico institucional sustentado en instrumentos de recogida de información. Los resultados obtenidos permiten fundamentar el diseño de

una estrategia de intervención institucional orientada al fortalecimiento del clima laboral, aportando evidencia empírica contextualizada y criterios útiles para la mejora de la gestión institucional y del desempeño docente en contextos educativos similares.

El clima laboral en las instituciones educativas se configura como un constructo organizacional que expresa las percepciones compartidas del profesorado respecto a las condiciones en las que desarrolla su labor pedagógica, integrando factores relacionales, comunicativos, organizativos y culturales. Desde esta perspectiva, el clima laboral no constituye un elemento accesorio de la vida institucional, sino un componente estructural que incide directamente en la forma en que los docentes se vinculan con su trabajo, con sus pares y con la organización escolar en su conjunto. En este sentido, Clavijo Luengas (2023) sostiene que:

El clima laboral docente se refiere a la percepción que los docentes tienen de su ambiente de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional. Estos elementos influyen de manera significativa en el bienestar laboral del docente y en su capacidad para cumplir con sus responsabilidades de enseñanza, afectando el desempeño profesional y la calidad del proceso educativo, así como el clima escolar que se construye al interior de la institución educativa (p. 9502).

Esta concepción permite comprender el clima laboral como una categoría analítica que articula las dinámicas institucionales con el ejercicio de la docencia, al influir directamente en el compromiso profesional, la satisfacción laboral y la disposición del docente hacia su práctica pedagógica (Paco & Matas, 2015). Asimismo, diversos estudios coinciden en que un clima laboral favorable se asocia con mayores niveles de bienestar docente y con una percepción positiva de la organización escolar, lo que repercute en la estabilidad institucional y en la calidad del proceso educativo (Gómez & Pérez, 2021).

En convergencia con estos planteamientos, se evidencia que el clima laboral en las instituciones educativas no puede ser comprendido desde una dimensión aislada, sino como un entramado de factores organizacionales y relacionales que inciden directamente en la práctica docente.

La práctica docente y el desempeño pedagógico constituyen expresiones centrales de la calidad educativa, en tanto reflejan la manera en que el profesorado traduce los propósitos curriculares e institucionales en acciones concretas dentro del aula. La práctica docente no se limita a la aplicación técnica de metodologías, sino que implica procesos complejos de planificación, mediación pedagógica, interacción didáctica y evaluación de los aprendizajes, condicionados por el contexto organizacional en el que se desarrolla la labor educativa. Desde esta perspectiva, Barraza y Ortega (2018) afirman que:

El desempeño docente no depende exclusivamente de la formación profesional del educador, sino que está significativamente influenciado por las condiciones laborales y el clima organizacional de la institución, ya que estos factores inciden en la motivación, el compromiso y la eficacia pedagógica con la que el docente desarrolla su práctica en el aula, afectando directamente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados educativos alcanzados por los estudiantes (p. 304).

Diversos estudios empíricos desarrollados en instituciones educativas públicas evidencian que percepciones positivas del clima laboral se asocian con mejores niveles de planificación, gestión del aula y evaluación pedagógica. En este sentido, Rugel-Sono *et al.* (2018) identifican que los docentes que laboran en contextos organizacionales favorables muestran mayor compromiso profesional y una actitud más positiva hacia el cumplimiento de los objetivos educativos. De manera complementaria, investigaciones recientes señalan que el desempeño pedagógico se fortalece cuando el docente percibe apoyo institucional y condiciones laborales adecuadas (Martínez *et al.*, 2022).

Desde una mirada integradora, los aportes teóricos revisados permiten afirmar que el ambiente laboral configura condiciones que influyen tanto en el bienestar profesional del docente como en la calidad de su desempeño pedagógico.

La comunicación institucional, la convivencia laboral y las relaciones interpersonales constituyen componentes esenciales del clima laboral en las instituciones educativas, en tanto median la forma en que se organizan las interacciones profesionales y se gestionan los procesos pedagógicos y administrativos. La comunicación institucional no se reduce a la transmisión de información, sino que configura canales de participación, toma de decisiones y resolución de conflictos que inciden directamente en la percepción del ambiente de trabajo. Al respecto, Clavijo Luengas (2023) señala que:

La comunicación institucional en las organizaciones educativas cumple una función estratégica en la

construcción del clima laboral, ya que a través de ella se establecen los canales formales e informales de interacción, se fortalecen las relaciones interpersonales y se generan condiciones de convivencia laboral basadas en el respeto, la confianza y la cooperación. Cuando la comunicación es deficiente, se incrementan los conflictos internos y se debilita el compromiso docente (p. 9503).

Desde esta perspectiva, la convivencia laboral y las relaciones interpersonales se expresan en la calidad de los vínculos que se establecen entre docentes, directivos y demás actores institucionales, condicionando el clima emocional en el que se desarrolla la labor educativa. Estudios recientes destacan que una comunicación institucional deficiente incrementa la conflictividad organizacional y afecta negativamente el desempeño docente (López & Ramírez, 2020).

En conjunto, las perspectivas teóricas analizadas coinciden en señalar que las dinámicas organizacionales, la comunicación institucional y el liderazgo directivo actúan de manera interdependiente en la configuración del clima laboral y su impacto en la práctica docente.

El liderazgo directivo y la gestión institucional constituyen factores determinantes en la configuración del clima laboral, al orientar las prácticas organizativas, los procesos de toma de decisiones y las dinámicas relacionales que inciden en el trabajo docente. El liderazgo escolar trasciende la dimensión administrativa y se proyecta como un componente pedagógico y organizacional que influye en la motivación y el compromiso del profesorado. En este marco, Benítez Romero y Herrera Jara (2023) sostienen que:

El liderazgo transformacional del directivo docente se fundamenta en la influencia idealizada, la estimulación inspiradora, la motivación intelectual y la comunicación asertiva, lo que permite movilizar al colectivo docente hacia el logro de objetivos institucionales compartidos. Este tipo de liderazgo favorece el fortalecimiento del clima laboral, el trabajo colaborativo y el compromiso profesional, generando condiciones organizacionales propicias para la mejora del desempeño docente y de la calidad educativa (pp. 4606–4607).

Esta concepción destaca el papel del directivo como agente clave en la construcción de un ambiente institucional que favorece el desarrollo profesional docente, articulando la gestión administrativa con el liderazgo pedagógico. En concordancia, otros estudios subrayan que una gestión institucional basada en el liderazgo participativo contribuye a mejorar la percepción del clima laboral y a fortalecer la cohesión del colectivo docente (Sánchez & Torres, 2021).

En una perspectiva articuladora, el liderazgo directivo se configura como un eje central de las dinámicas organizacionales, en tanto orienta los procesos de gestión institucional, la comunicación interna y el acompañamiento pedagógico, incidiendo de manera directa en la construcción de un clima laboral favorable y en el desempeño profesional del docente.

La estrategia de intervención institucional orientada al fortalecimiento del clima laboral y de la práctica docente se concibe como un proceso planificado y contextualizado que articula los elementos analizados previamente, con el propósito de incidir de manera directa en las condiciones organizacionales que afectan el desempeño profesional del docente. Desde esta perspectiva, la intervención institucional no introduce nuevos referentes teóricos, sino que integra los aportes sobre clima laboral, práctica docente, comunicación institucional y liderazgo directivo, a partir de un diagnóstico previo de la realidad escolar. En este sentido, Paco y Matas (2015) señalan que:

Las estrategias de intervención institucional orientadas al mejoramiento del clima organizacional deben partir de un diagnóstico contextualizado y considerar las percepciones del colectivo docente, ya que solo a partir del reconocimiento de las condiciones reales de trabajo es posible diseñar acciones coherentes que fortalezcan la convivencia laboral, la comunicación interna y el desempeño profesional. La ausencia de intervenciones planificadas tiende a perpetuar problemáticas organizacionales que afectan la calidad del proceso educativo (p. 72).

En coherencia con el objetivo general del estudio, la estrategia de intervención institucional se orienta a fortalecer el clima laboral y la práctica docente mediante acciones integradas que promuevan mejoras sostenibles en la cultura organizacional y en la calidad del proceso educativo, lo que ha sido corroborado por estudios que destacan la eficacia de las intervenciones institucionales planificadas en contextos educativos similares (Rodríguez *et al.*, 2023).

En convergencia con los planteamientos teóricos analizados, la intervención institucional se proyecta como un mecanismo de transformación organizacional que permite traducir los hallazgos empíricos en acciones

concretas orientadas a la mejora del clima laboral y del desempeño docente. Desde esta perspectiva, el presente estudio asume el clima laboral como una categoría analítica multidimensional, integrada por dimensiones como el liderazgo directivo, la comunicación institucional, la convivencia laboral y el apoyo organizacional, las cuales inciden de manera directa en la práctica docente. A su vez, la práctica docente se analiza a partir de componentes vinculados a la planificación pedagógica, la gestión del aula, la interacción didáctica y la disposición hacia la innovación pedagógica. Estas categorías orientan el análisis empírico del estudio y fundamentan la selección de las dimensiones e indicadores considerados en los instrumentos de diagnóstico, estableciendo una articulación coherente entre el marco teórico y el abordaje metodológico de la investigación.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, dado que permitió integrar el análisis cuantitativo y cualitativo con el propósito de comprender de manera amplia y profunda el ambiente laboral y su relación con la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona. Este enfoque resultó pertinente, ya que el estudio no se limitó a la descripción de percepciones mediante datos numéricos, sino que incorporó la interpretación de experiencias, valoraciones y significados construidos por los docentes y otros actores educativos en torno al clima institucional, elementos indispensables para sustentar el diseño de una estrategia de intervención institucional orientada a su fortalecimiento.

El alcance de la investigación fue descriptivo, en tanto se orientó a caracterizar las condiciones del clima laboral y las manifestaciones de la práctica docente en un contexto educativo específico, sin pretender establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a otros escenarios. Este nivel de alcance permitió identificar las características organizativas, relaciones y comunicativas presentes en la institución, así como las principales situaciones que incidieron en el desempeño docente, constituyendo una base empírica suficiente para el diseño de la propuesta de intervención institucional.

El diseño metodológico adoptado fue secuencial, ya que el estudio se desarrolló en fases claramente diferenciadas y articuladas entre sí. En una primera fase se realizó el diagnóstico institucional mediante la aplicación progresiva de instrumentos de recolección de información; posteriormente, se procedió al diseño de la estrategia de intervención institucional a partir de los resultados obtenidos. Este diseño permitió que cada etapa se sustentara en los hallazgos de la anterior, garantizando coherencia metodológica entre el diagnóstico y la propuesta de mejora.

La población del estudio estuvo conformada por 80 estudiantes y 3 docentes de la Escuela de Educación Puerto Morona. Dado que el número de docentes fue reducido y accesible, se trabajó con la totalidad de este grupo, por lo que la muestra coincidió con la población docente. En el caso de los estudiantes, se aplicó el instrumento al conjunto de la población con el fin de recoger una visión amplia sobre el ambiente escolar y la convivencia institucional. Adicionalmente, se incluyó a 20 padres de familia, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, lo que permitió incorporar la percepción de la comunidad educativa externa y fortalecer la triangulación de la información.

La recolección de datos se realizó mediante técnicas e instrumentos organizados de forma secuencial. En primer lugar, se aplicó una ficha de observación del desempeño docente en el aula, con el propósito de obtener evidencia directa y sistemática sobre la práctica pedagógica en su contexto natural. Este instrumento permitió identificar aspectos relacionados con la planificación, las estrategias metodológicas, la gestión del clima de aula y las interacciones profesionales, constituyéndose en la línea base objetiva del diagnóstico.

Posteriormente, se aplicó una entrevista individual a cada docente, orientada a profundizar en sus percepciones sobre el clima laboral, la comunicación institucional, el liderazgo directivo y las condiciones organizativas que influyeron en su práctica docente. Este instrumento cualitativo permitió interpretar las causas subyacentes de las situaciones observadas, aportando información explicativa relevante para el análisis del problema.

En una tercera etapa, se aplicó una encuesta a 20 padres de familia, seleccionados al azar, con la finalidad de recoger información sobre su percepción del ambiente escolar, la convivencia institucional y los procesos de comunicación entre la escuela y la comunidad educativa. La inclusión de este instrumento permitió contrastar las valoraciones internas con la mirada externa de los actores familiares.

A continuación, se aplicó un cuestionario dirigido a los estudiantes, orientado a identificar sus percepciones sobre el ambiente escolar, las relaciones interpersonales, la convivencia y las prácticas docentes observadas en el aula. Este instrumento aportó información cuantitativa relevante para valorar cómo el clima laboral institucional se reflejó en la experiencia educativa del alumnado.

Finalmente, el proceso diagnóstico se complementó con la revisión documental mediante una rúbrica, diseñada para analizar de manera sistemática documentos institucionales relevantes, tales como planificaciones docentes, actas y normativas internas. La rúbrica permitió valorar el grado de coherencia entre la gestión institucional, la organización del trabajo docente y las prácticas pedagógicas, a partir de criterios alineados con las dimensiones del clima laboral abordadas en el marco teórico.

Los instrumentos de diagnóstico utilizados en el estudio fueron elaborados a partir de la revisión de literatura científica especializada sobre clima laboral y práctica docente, considerando las dimensiones y componentes definidos en el marco teórico. Asimismo, los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación. Las observaciones realizadas permitieron ajustar la redacción y organización de los instrumentos, fortaleciendo su validez de contenido y asegurando la consistencia de la información recolectada. De manera complementaria, los instrumentos mostraron niveles adecuados de consistencia interna, lo que permitió garantizar la confiabilidad de los datos obtenidos para el análisis del fenómeno investigado.

Seguidamente se presentan las categorías e indicadores que orientaron el proceso diagnóstico y la validación de la propuesta de intervención institucional.

Tabla 1.Categorías e indicadores para el estudio del diagnóstico y la validación de la propuesta

Categoría	Indicadores
1. Práctica docente en el aula.	1.1 Planificación pedagógica visible y coherente; 1.2 Claridad de los objetivos de aprendizaje durante la clase; 1.3 Estrategias metodológicas empleadas; 1.4 Gestión del clima de aula; 1.5 Participación activa de los estudiantes
2. Comunicación institucional y convivencia laboral.	2.1 Claridad de la comunicación institucional; 2.2 Prácticas de comunicación asertiva; 2.3 Escucha activa entre los actores educativos; 2.4 Manejo de conflictos laborales; 2.5 Clima de respeto y diálogo profesional
3. Percepción del clima escolar	3.1 Ambiente de respeto en la institución; 3.2 Relación docente–estudiante; 3.3 Trato justo y equitativo; 3.4 Apoyo docente percibido por los estudiantes; 3.5 Ambiente favorable para el aprendizaje
4. Relación escuela–familia y convivencia institucional.	4.1 Comunicación escuela–familia; 4.2 Trato recibido por parte del personal docente; 4.3 Resolución de situaciones de convivencia; 4.4 Confianza de las familias en la institución educativa; 4.5 Participación familiar en la vida escolar
5. Gestión institucional y apoyo al docente.	5.1 Coherencia de la planificación docente institucional; 5.2 Existencia de acciones de acompañamiento pedagógico; 5.3 Normativas institucionales vinculadas al clima laboral; 5.4 Evidencias de trabajo colaborativo docente; 5.5 Registro de acciones de mejora institucional

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de literatura científica y del proceso de operacionalización de las categorías del estudio (2026).

En coherencia con el diseño secuencial adoptado, el desarrollo de la investigación se estructuró en fases articuladas que permitieron avanzar de manera ordenada desde el diagnóstico del problema hasta la validación de la propuesta de intervención institucional. Estas fases fueron:

- Fase 1: Diagnóstico causal del problema.
- Fase 2: Modelación didáctica de la propuesta.
- Fase 3: Validación de la propuesta con enfoque mixto.

El desarrollo de la investigación se realizó respetando los principios éticos propios de los estudios en el ámbito educativo. La participación de los docentes fue voluntaria y se contó con su consentimiento informado, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de la información proporcionada. Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, evitando cualquier uso que pudiera afectar a los participantes o a la institución educativa. Asimismo, se aseguró el resguardo adecuado de la información obtenida durante el proceso investigativo.

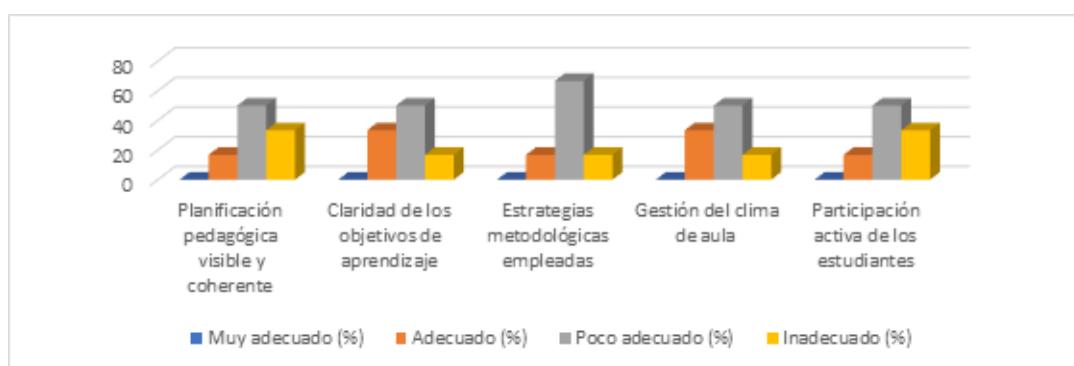
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Fase 1: Diagnóstico causal del problema.

El análisis de los resultados correspondiente al primer instrumento, ficha de observación del desempeño docente, se realizó a partir de la observación de seis clases, dos por cada docente de la institución, lo que permitió obtener una visión inicial del estado de la práctica docente en su contexto real. Al tratarse de un diagnóstico inicial, los resultados evidenciaron dificultades significativas en los distintos indicadores evaluados, lo que confirmó la necesidad de una intervención institucional orientada a la mejora del clima laboral y de la práctica pedagógica.

La valoración general de la práctica docente en el aula evidenció un predominio de dificultades significativas en los cinco indicadores evaluados, concentradas principalmente en los niveles poco adecuado e inadecuado.

Figura 1. Evaluación diagnóstica categoría 1: práctica docente en el aula



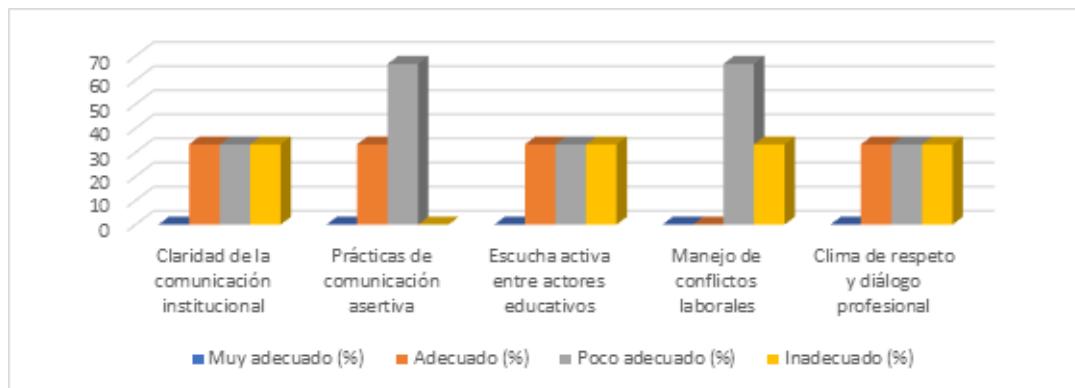
Nota: Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados (2026).

En el ámbito de la planificación pedagógica, el 50,0 % de las observaciones se ubicó en el nivel poco adecuado y el 33,3 % en el nivel inadecuado, lo que indicó una escasa estructuración de las clases y una débil articulación de los objetivos de aprendizaje. De manera similar, la claridad de los objetivos presentó limitaciones, ya que el 50,0 % de las clases fue valorado como poco adecuado y el 16,7 % como inadecuado, evidenciando dificultades para orientar el proceso de enseñanza y para comunicar de forma efectiva los propósitos pedagógicos a los estudiantes.

En relación con las estrategias metodológicas empleadas, el 66,6 % de las observaciones se situó en el nivel poco adecuado y el 16,7 % en el nivel inadecuado, lo que reflejó el predominio de prácticas tradicionales y una limitada diversificación metodológica. Esta situación se vio acompañada por dificultades en la gestión del clima de aula, donde el 50,0 % de las clases fue valorado como poco adecuado y el 16,7 % como inadecuado, así como por una participación activa de los estudiantes mayoritariamente limitada, dado que el 50,0 % de las observaciones se ubicó en el nivel poco adecuado y el 33,3 % en el nivel inadecuado. Estos resultados evidenciaron que las debilidades pedagógicas observadas no se presentaron de manera aislada, sino que respondieron a un patrón recurrente en la práctica docente.

El análisis general de la categoría comunicación institucional y convivencia laboral, a partir de la entrevista aplicada a los tres docentes de la institución, evidenció dificultades relevantes en los procesos comunicativos internos.

Figura 2. Evaluación diagnóstica de la categoría 2: comunicación institucional y convivencia laboral



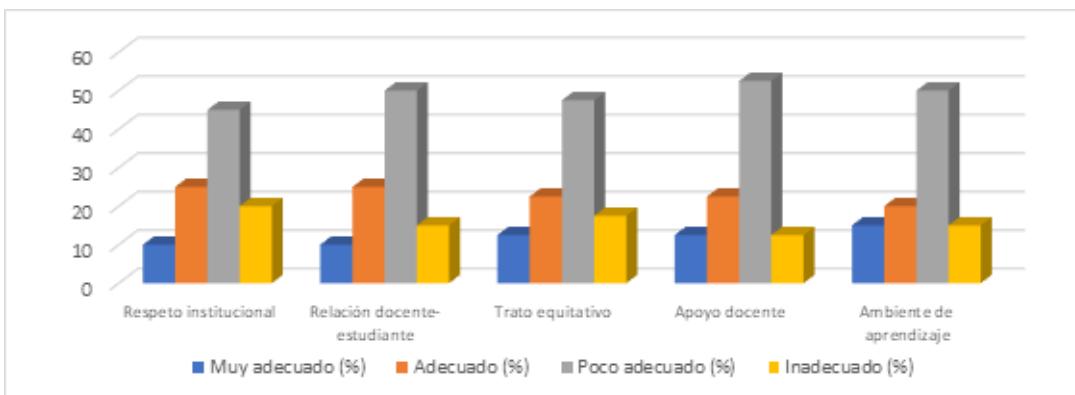
Nota: Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados (2026).

En cuanto a la claridad de la comunicación institucional, el 66,7 % de los docentes la valoró en los niveles poco adecuado e inadecuado, lo que reflejó debilidades en la transmisión oportuna y comprensible de la información institucional. De manera similar, la escucha activa entre los actores educativos presentó limitaciones, ya que el 66,7 % de los docentes la ubicó en estos mismos niveles, evidenciando dificultades para establecer procesos comunicativos basados en la atención y comprensión mutua.

Asimismo, las prácticas de comunicación asertiva mostraron debilidades significativas, dado que el 66,7 % de los docentes las valoró como poco adecuadas, lo que indicó limitaciones para expresar ideas, opiniones y desacuerdos de forma clara y respetuosa. El manejo de los conflictos laborales constituyó uno de los indicadores más críticos, al registrarse que el 100 % de los docentes lo ubicó en los niveles poco adecuado e inadecuado, lo que puso de manifiesto la ausencia de estrategias sistemáticas para la resolución de conflictos dentro de la institución. Los resultados evidenciaron que el clima de respeto y diálogo profesional también presentó dificultades, al ser valorado en los niveles poco adecuado e inadecuado por el 66,7 % de los docentes.

El análisis general de la categoría percepción del clima escolar, a partir del cuestionario aplicado a los 80 estudiantes de la institución, evidenció un predominio de valoraciones ubicadas en los niveles poco adecuado e inadecuado en varios de los indicadores evaluados.

Figura 3. Evaluación diagnóstica de la categoría 3: percepción del clima escolar



Nota: Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados (2026)

En relación con el ambiente de respeto en la institución, el 45,0 % de los estudiantes lo valoró en el nivel poco adecuado y el 20,0 % en el nivel inadecuado, lo que indicó la presencia de tensiones en la convivencia escolar. De igual manera, la relación docente–estudiante presentó dificultades, ya que el 50,0 % de los estudiantes la ubicó en el nivel poco adecuado y el 15,0 % en el nivel inadecuado, evidenciando una interacción pedagógica percibida como limitada o distante.

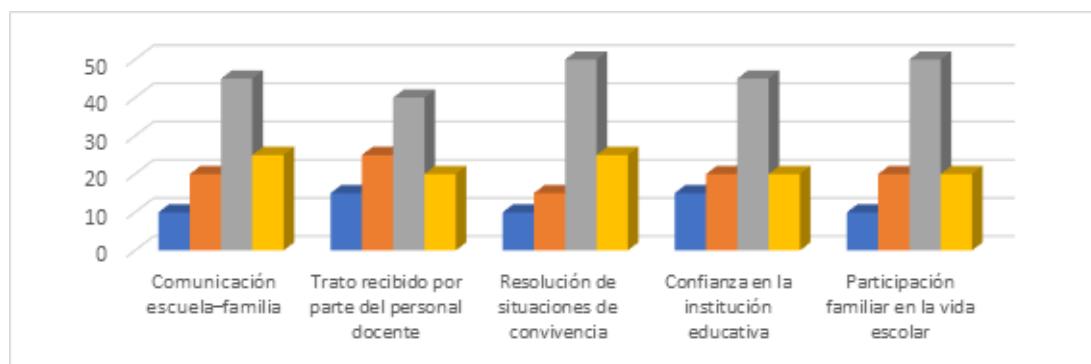
Asimismo, el trato justo y equitativo fue valorado en el nivel poco adecuado por el 47,5 % de los estudiantes y en el nivel inadecuado por el 17,5 %, lo que reflejó percepciones de desigualdad en el trato recibido dentro del aula. En cuanto al apoyo docente percibido, el 52,5 % de los estudiantes lo ubicó en el nivel poco adecuado y el 12,5 % en el nivel inadecuado, lo que puso de manifiesto una sensación generalizada de acompañamiento insuficiente durante el proceso de aprendizaje. El indicador ambiente favorable para el aprendizaje también

presentó dificultades relevantes, al ser valorado en el nivel poco adecuado por el 50,0 % de los estudiantes y en el nivel inadecuado por el 15,0 %, lo que evidenció que una parte significativa del estudiantado no percibió condiciones óptimas para aprender.

El análisis general de la categoría relación escuela–familia y convivencia institucional evidenció dificultades relevantes en la percepción de los padres de familia respecto a los procesos de comunicación y convivencia promovidos por la institución educativa.

Figura 4. Evaluación diagnóstica de la categoría 4: relación escuela–familia y convivencia institucional

Nota: Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados (2026)



En relación con la comunicación escuela–familia, el 45,0 % de los padres la valoró en el nivel poco adecuado y el 25,0 % en el nivel inadecuado, lo que reflejó limitaciones en la frecuencia, claridad y oportunidad de la información compartida. De manera similar, el trato recibido por parte del personal docente presentó debilidades, al ubicarse el 40,0 % en el nivel poco adecuado y el 20,0 % en el nivel inadecuado, evidenciando percepciones de atención insuficiente o poco cercana hacia las familias.

Asimismo, la resolución de situaciones de convivencia fue identificada como uno de los indicadores con mayores dificultades, ya que el 50,0 % de los padres la valoró en el nivel poco adecuado y el 25,0 % en el nivel inadecuado, lo que puso de manifiesto una percepción de escasa intervención institucional ante conflictos o situaciones problemáticas. En cuanto a la confianza en la institución educativa, el 45,0 % de los padres se ubicó en el nivel poco adecuado y el 20,0 % en el nivel inadecuado, lo que evidenció una relación escuela–familia frágil y poco consolidada. La participación familiar en la vida escolar también presentó limitaciones, al ser valorada en el nivel poco adecuado por el 50,0 % de los padres y en el nivel inadecuado por el 20,0 %, lo que reflejó una baja integración de las familias en las actividades y procesos institucionales.

La revisión documental se centró en los principales documentos rectores de la Unidad Educativa Puerto Morona, entre ellos el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Código de Convivencia Institucional, las planificaciones curriculares, las actas de reuniones pedagógicas y los registros de acompañamiento pedagógico. El análisis permitió evaluar la coherencia entre la planificación institucional, la gestión educativa y las condiciones que incidieron en el clima laboral y en la práctica docente.

Los resultados evidenciaron que, aunque los documentos institucionales declararon principios orientados a la mejora de la calidad educativa y a la convivencia escolar, su implementación fue limitada. En el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo, el 75,0 % de los criterios relacionados con la planificación estratégica, el acompañamiento pedagógico y el apoyo al docente se ubicó en los niveles poco adecuado e inadecuado, lo que reflejó una débil articulación entre los objetivos institucionales y las acciones concretas desarrolladas en la práctica.

De manera complementaria, el análisis del Código de Convivencia Institucional, las actas de reuniones y los registros de acompañamiento mostró que el 70,0 % de los indicadores vinculados a la comunicación institucional, el manejo de conflictos, el trabajo colaborativo y la mejora continua se situó en los niveles poco adecuado e inadecuado. A continuación, se presenta la síntesis de la revisión documental mediante una matriz de evaluación de los principales documentos institucionales.

Tabla 2. Matriz de evaluación documental de la gestión institucional

Documento institucional	Criterios evaluados	Valoración predominante
Proyecto Educativo Institucional	Planificación estratégica; coherencia con la práctica pedagógica; apoyo al docente	Poco adecuado
Plan Anual de Trabajo	Acompañamiento pedagógico; seguimiento a la práctica docente	Poco adecuado
Código de Convivencia Institucional	Manejo de conflictos; normas de convivencia; comunicación institucional	Inadecuado
Actas de reuniones pedagógicas	Trabajo colaborativo; toma de decisiones; seguimiento de acuerdos	Poco adecuado
Registros de acompañamiento pedagógico	Evidencias de acompañamiento; retroalimentación docente; mejora continua	Inadecuado

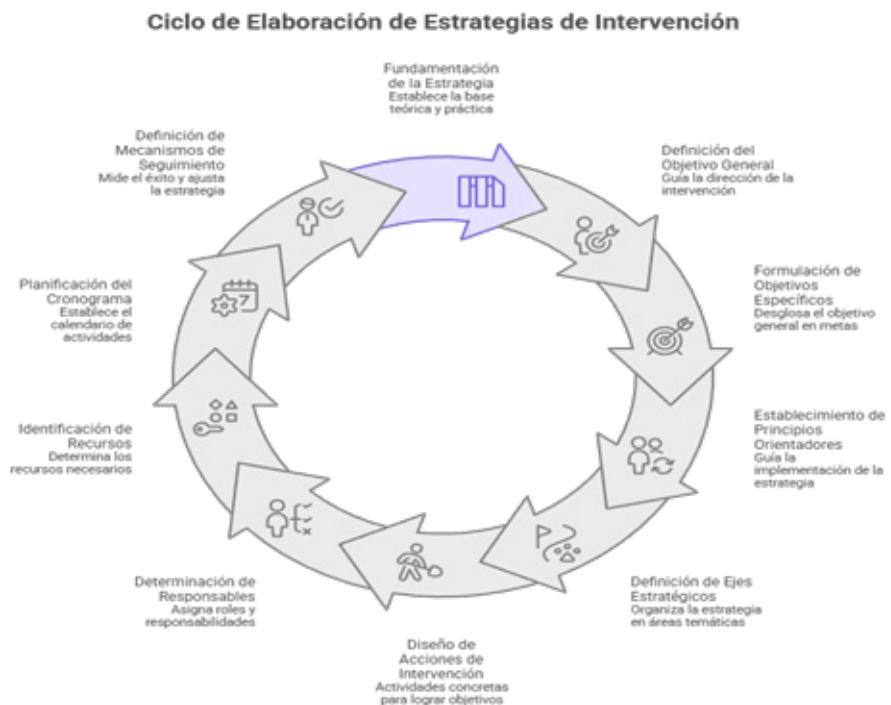
Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental (2026).

Estos hallazgos permitieron concluir que los documentos rectores de la institución no funcionaron como herramientas efectivas de gestión y apoyo al desempeño docente, evidenciando una brecha estructural entre la planificación institucional declarada y su implementación en la práctica educativa cotidiana. Esta desarticulación limitó el acompañamiento pedagógico, el trabajo colaborativo y la gestión de la convivencia institucional, lo que justificó la necesidad de diseñar una estrategia de intervención institucional orientada a fortalecer la gestión educativa, el acompañamiento pedagógico y el clima laboral en la institución.

El diagnóstico, sustentado en los cinco instrumentos aplicados, evidenció debilidades significativas en el clima laboral y en la práctica docente de la institución, expresadas en limitaciones pedagógicas, comunicativas y organizativas. Las percepciones de estudiantes y padres de familia, junto con la revisión documental, confirmaron una escasa articulación entre los lineamientos institucionales y su aplicación práctica. En conjunto, estos hallazgos reafirmaron la necesidad de diseñar una estrategia de intervención institucional orientada al fortalecimiento del clima laboral y a la mejora integral de la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona.

Fase 2: Modelación didáctica de la propuesta

Figura 5. Ciclo de elaboración de la estrategia de intervención institucional



Made with Napkin

Eje estratégico	Acción específica (nivel operativo)	Responsable	Población objetivo	Evidencia / resultado verificable
Fortalecimiento de la práctica docente	Capacitar a los docentes en la elaboración de planificaciones microcurriculares alineadas al currículo nacional y a los objetivos de aprendizaje institucionales	Equipo directivo	Docentes	Planificaciones revisadas y ajustadas
Fortalecimiento de la práctica docente	Implementar un ciclo mensual de observación de clases con retroalimentación escrita y acompañamiento pedagógico	Equipo directivo	Docentes	Informes de observación y retroalimentación
Fortalecimiento de la práctica docente	Organizar reuniones quincenales de análisis de prácticas pedagógicas entre docentes	Docentes	Docentes	Actas de reflexión pedagógica
Comunicación institucional y convivencia laboral	Desarrollar talleres prácticos sobre comunicación asertiva y resolución de conflictos laborales	Equipo directivo	Docentes	Registros de asistencia y productos del taller
Comunicación institucional y convivencia laboral	Establecer reuniones institucionales mensuales con agenda estructurada y actas formales	Equipo directivo	Comunidad educativa	Actas institucionales sistematizadas
Comunicación institucional y convivencia laboral	Elaborar y socializar acuerdos internos de convivencia laboral consensuados	Directivos y docentes	Docentes	Documento de acuerdos aprobado
Clima escolar y relaciones interpersonales	Implementar normas de convivencia en el aula consensuadas con los estudiantes	Docentes	Estudiantes	Normas visibles en el aula
Clima escolar y relaciones interpersonales	Aplicar estrategias de acompañamiento socioemocional en el aula	Docentes	Estudiantes	Registros de seguimiento estudiantil
Clima escolar y relaciones interpersonales	Desarrollar actividades pedagógicas orientadas al respeto y la participación estudiantil	Docentes	Estudiantes	Evidencias de actividades aplicadas
Relación escuela-familia	Realizar charlas formativas trimestrales para padres sobre convivencia y apoyo al aprendizaje	Directivos / Docentes	Padres de familia	Registros de participación

Relación escuela-familia	Implementar canales formales de comunicación escuela-familia (reuniones, circulares, medios digitales)	Equipo directivo	Padres de familia	Comunicados y registros de contacto
Relación escuela-familia	Involucrar a los padres en actividades institucionales y pedagógicas	Comunidad educativa	Padres de familia	Listados de participación
Gestión institucional y apoyo al docente	Revisar y actualizar el PEI, PAT y Código de Convivencia con enfoque en clima laboral	Equipo directivo	Institución	Documentos institucionales actualizados
Gestión institucional y apoyo al docente	Diseñar e implementar un plan institucional de acompañamiento pedagógico	Equipo directivo	Docentes	Plan de acompañamiento aprobado
Gestión institucional y apoyo al docente	Sistematizar informes de evaluación institucional y acciones de mejora continua	Equipo directivo	Institución	Informes de evaluación y mejora

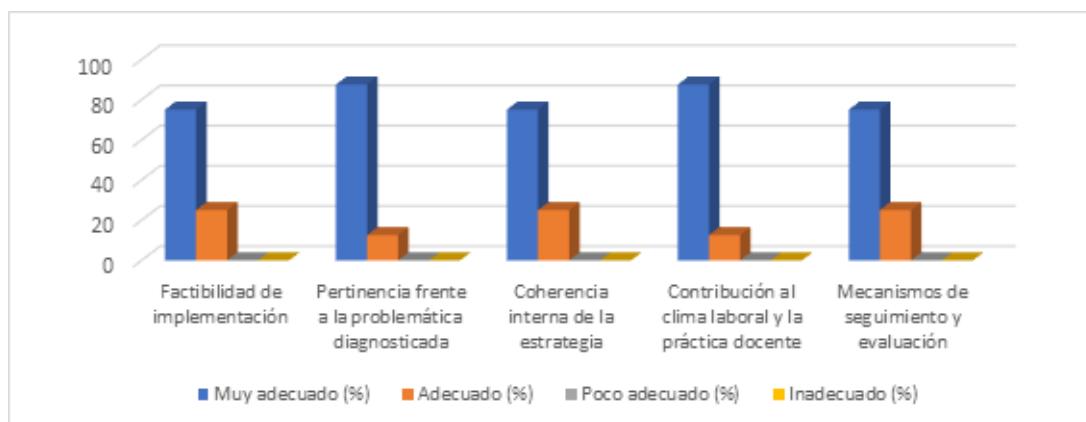
Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico institucional, las dimensiones del clima laboral y los componentes de la práctica docente definidos en el marco teórico (2026).

Fase 3: Validación de la propuesta.

La validación correspondió a un proceso de juicio de expertos orientado a valorar la pertinencia, coherencia interna y factibilidad de implementación de la estrategia propuesta, en función de la problemática y los objetivos del estudio. Los especialistas contaban con experiencia en gestión educativa, liderazgo escolar y acompañamiento pedagógico, con trayectoria profesional en contextos educativos similares.

El análisis del cuestionario de validación aplicado a los ocho especialistas evidenció una valoración ampliamente favorable de la estrategia de intervención institucional propuesta.

Figura 6. Resultados de la validación de la estrategia de intervención institucional por juicio de expertos



Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario de validación aplicado a especialistas en gestión educativa y acompañamiento pedagógico (2026).

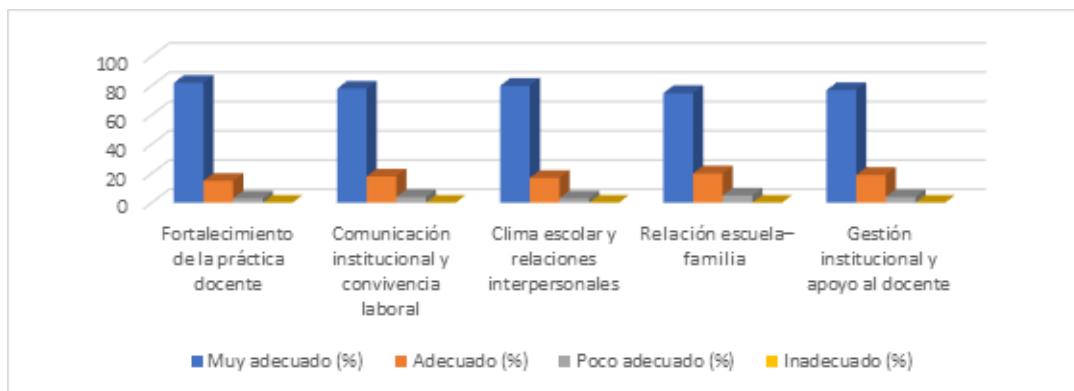
En relación con la factibilidad de implementación, el 75,0 % de los expertos la calificó como muy adecuada y el 25,0 % como adecuada, lo que indicó que las acciones planteadas fueron consideradas viables y ajustadas a las condiciones reales de la institución educativa.

En cuanto a la pertinencia de la estrategia frente a la problemática diagnosticada, el 87,5 % de los especialistas la valoró como muy adecuada y el 12,5 % como adecuada, reflejando una correspondencia sólida entre los resultados del diagnóstico y las acciones propuestas. De manera similar, la coherencia interna de la estrategia obtuvo valoraciones elevadas, con un 75,0 % en el nivel muy adecuado y un 25,0 % en el nivel adecuado, lo que evidenció consistencia entre los objetivos, los ejes estratégicos y las acciones de intervención.

Respecto a la contribución de la estrategia al fortalecimiento del clima laboral y la práctica docente, el 87,5 % de los expertos la calificó como muy adecuada y el 12,5 % como adecuada, destacando su potencial impacto institucional. Asimismo, los mecanismos de seguimiento y evaluación fueron valorados como muy adecuados por el 75,0 % de los especialistas y como adecuados por el 25,0 %, lo que confirmó la claridad y pertinencia de los criterios propuestos para el monitoreo y la mejora continua. En conjunto, los resultados de la validación evidenciaron niveles superiores al 70 % en todos los criterios evaluados, respaldando la coherencia, viabilidad y aplicabilidad de la estrategia de intervención institucional.

El análisis de los resultados de la encuesta final de validación de la propuesta, aplicada a estudiantes y padres de familia, evidenció una alta aceptación de la estrategia de intervención institucional en las cinco categorías evaluadas.

Figura 7. Resultados de la validación de la estrategia de intervención institucional según estudiantes y padres de familia.



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta de validación social aplicada a estudiantes y padres de familia de la Escuela de Educación Puerto Morona (2026).

En relación con el fortalecimiento de la práctica docente, el 82,0 % de los participantes la calificó como muy adecuada y el 15,0 % como adecuada, lo que reflejó una percepción positiva respecto a las mejoras esperadas en la planificación pedagógica, las estrategias metodológicas y el acompañamiento docente en el aula. Únicamente el 3,0 % la ubicó en el nivel poco adecuado, sin registrarse valoraciones en el nivel inadecuado.

Respecto a la comunicación institucional y la convivencia laboral, el 78,0 % de los encuestados la valoró como muy adecuada y el 18,0 % como adecuada, evidenciando expectativas favorables frente al fortalecimiento del diálogo institucional, la comunicación asertiva y la convivencia en la comunidad educativa. De manera similar, la categoría clima escolar y relaciones interpersonales obtuvo elevados niveles de aceptación, con un 80,0 % en el nivel muy adecuado y un 17,0 % en el nivel adecuado, lo que indicó que estudiantes y padres percibieron que la propuesta contribuiría a generar ambientes escolares más respetuosos, participativos y propicios para el aprendizaje.

Las categorías relación escuela-familia y gestión institucional y apoyo al docente también fueron valoradas positivamente por la mayoría de los participantes. En la primera, el 75,0 % la calificó como muy adecuada y el 20,0 % como adecuada, destacando el fortalecimiento de la comunicación y la participación familiar en la vida escolar. En la segunda, el 77,0 % la ubicó en el nivel muy adecuado y el 19,0 % en el nivel adecuado, lo que reflejó confianza en los mecanismos de acompañamiento, seguimiento y mejora institucional propuestos. En conjunto, los resultados de la validación social confirmaron la pertinencia, viabilidad y aceptación contextual de la estrategia de intervención institucional en la Escuela de Educación Puerto Morona.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de diagnóstico aplicados en la Escuela de Educación Puerto Morona evidencian que el ambiente laboral percibido por el profesorado presenta debilidades significativas en dimensiones clave como la comunicación institucional, el liderazgo directivo y la convivencia laboral, las cuales inciden de manera directa en la práctica docente. Estos hallazgos empíricos confirman lo planteado por Tellechea-Acuña (2025), quien sostiene que el ambiente laboral docente no se limita a las condiciones físicas del espacio educativo, sino que se configura como un entramado de factores psicosociales y organizacionales que influyen en la motivación, el compromiso y el desempeño pedagógico. En este

sentido, la evidencia de campo refuerza la premisa teórica de que un ambiente laboral percibido como poco participativo y con escaso acompañamiento institucional tiende a generar prácticas pedagógicas rutinarias y un debilitamiento del compromiso profesional.

Asimismo, los resultados relacionados con la práctica docente muestran que los docentes que manifestaron percepciones más desfavorables del clima laboral presentaron mayores dificultades en la planificación pedagógica, la gestión del aula y la innovación didáctica. Este hallazgo guarda una relación directa con los planteamientos de Tabares-Díaz *et al.* (2020), quienes afirman que las deficiencias en el clima organizacional, particularmente en contextos educativos latinoamericanos, se asocian con prácticas pedagógicas de carácter reproductivo y con una menor disposición hacia el trabajo colaborativo. Desde una perspectiva analítica, los datos del estudio permiten inferir que la práctica docente no puede comprenderse de manera aislada, sino como un proceso condicionado por el entorno organizacional, lo que confirma la naturaleza sistémica del vínculo entre ambiente laboral y desempeño pedagógico.

Los resultados del diagnóstico institucional evidencian la necesidad de una intervención estructurada que fortalezca el liderazgo directivo y los mecanismos de comunicación interna, como condición para mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, la práctica docente. Esta conclusión empírica coincide con lo planteado por Rugel-Sono (2023), quien señala que el fortalecimiento del compromiso docente y la mejora del desempeño pedagógico requieren de estrategias institucionales orientadas a consolidar relaciones laborales basadas en la confianza, el acompañamiento y la participación. Desde la posición investigativa asumida en este estudio, se sos Los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de diagnóstico aplicados en la Escuela de Educación Puerto Morona evidencian que el ambiente laboral percibido por el profesorado presenta debilidades significativas en dimensiones clave como la comunicación institucional, el liderazgo directivo y la convivencia laboral, las cuales inciden de manera directa en la práctica docente. Estos hallazgos empíricos se corresponden con lo planteado por Tellechea-Acuña (2025), quien sostiene que el ambiente laboral docente trasciende las condiciones físicas del espacio educativo y se configura como un entramado de factores psicosociales y organizacionales que influyen en la motivación, el compromiso y el desempeño pedagógico. En este sentido, la evidencia de campo refuerza la premisa teórica de que un ambiente laboral percibido como poco participativo y con escaso acompañamiento institucional tiende a generar prácticas pedagógicas rutinarias y un debilitamiento del compromiso profesional.

Asimismo, los resultados vinculados a la práctica docente muestran que los docentes que manifestaron percepciones más desfavorables del clima laboral presentaron mayores dificultades en la planificación pedagógica, la gestión del aula y la innovación didáctica. Este hallazgo guarda una relación directa con los planteamientos de Tabares-Díaz *et al.* (2020), quienes afirman que las deficiencias en el clima organizacional, particularmente en contextos educativos latinoamericanos, se asocian con prácticas pedagógicas de carácter reproductivo y con una menor disposición hacia el trabajo colaborativo. Desde una perspectiva analítica, los datos del presente estudio permiten inferir que la práctica docente no puede comprenderse de manera aislada, sino como un proceso condicionado por el entorno organizacional, lo que confirma la naturaleza sistémica del vínculo entre ambiente laboral y desempeño pedagógico.

Los resultados del diagnóstico institucional evidencian la necesidad de una intervención estructurada que fortalezca el liderazgo directivo y los mecanismos de comunicación interna como condición para mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, la práctica docente. Esta conclusión empírica coincide con lo planteado por Rugel-Sono (2023), quien señala que el fortalecimiento del compromiso docente y la mejora del desempeño pedagógico requieren de estrategias institucionales orientadas a consolidar relaciones laborales basadas en la confianza, el acompañamiento y la participación. Desde la posición investigativa asumida en este estudio, se sostiene que los hallazgos no solo corroboran la validez de los enfoques teóricos revisados, sino que también evidencian la pertinencia de diseñar una estrategia de intervención institucional contextualizada, capaz de incidir de manera sostenible en la cultura organizacional y en la calidad del proceso educativo.

tiene que los hallazgos no solo corroboran la validez de los enfoques teóricos revisados, sino que también evidencian la pertinencia de diseñar una estrategia de intervención institucional contextualizada, capaz de incidir de manera sostenible en la cultura organizacional y en la calidad del proceso educativo.

CONCLUSIONES

A partir del análisis integrado de los resultados obtenidos mediante los cinco instrumentos aplicados en el

estudio de campo —observación de clases, entrevistas a docentes, cuestionarios a estudiantes, encuestas a padres de familia y revisión documental— se evidenció una relación directa entre las condiciones del clima laboral y la forma en que se manifestó la práctica docente en la Escuela de Educación Puerto Morona. Las debilidades identificadas en la planificación pedagógica, el uso de estrategias metodológicas y la gestión del aula se vincularon con limitaciones en la comunicación institucional, el acompañamiento pedagógico y las relaciones interpersonales, lo que confirma lo señalado por la literatura especializada al reconocer al clima institucional como un factor psicosocial y organizativo que condiciona el desempeño docente. En este sentido, los hallazgos empíricos permitieron concluir que un ambiente laboral poco favorable tiende a traducirse en prácticas docentes rutinarias y centradas en el cumplimiento administrativo.

Asimismo, los resultados derivados de las entrevistas a docentes y de la revisión documental evidenciaron que la gestión institucional y el liderazgo directivo no se consolidaron como elementos dinamizadores del clima laboral, situación que se reflejó en una débil articulación entre los documentos rectores y la práctica educativa cotidiana. Esta condición permitió concluir que la ausencia de liderazgo pedagógico, de espacios sistemáticos de participación docente y de mecanismos de acompañamiento profesional incide de manera estructural en el clima laboral y en el compromiso del profesorado, afectando su bienestar y el desarrollo de prácticas pedagógicas más reflexivas e innovadoras.

Por otra parte, las valoraciones favorables obtenidas en la validación de la propuesta por parte de estudiantes, padres de familia y especialistas confirmaron la pertinencia y viabilidad de una estrategia de intervención institucional orientada al fortalecimiento del clima laboral. Estos resultados permitieron concluir que el diseño de la estrategia responde de manera coherente a los hallazgos empíricos del estudio y se alinea con los enfoques teóricos que destacan la eficacia de las intervenciones contextualizadas y participativas para promover mejoras sostenibles. En consecuencia, el estudio aporta evidencia que sustenta la necesidad de asumir el clima laboral como un eje estratégico para el fortalecimiento de la práctica docente y la mejora de la calidad educativa en contextos escolares similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barraza, A., & Ortega, J. (2018). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 5(2), 291–305.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5294647>
- Benítez Romero, E., & Herrera Jara, L. (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 4604–4620.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4781
- Bernal, Á., Cedeño, G., Bello, J., & Bernal, M. (2023). Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes en una unidad educativa ecuatoriana. *Dominio de las Ciencias*, 9(1), 197–226.
<https://doi.org/10.23857/dc.v9i1.2738>
- Clavijo Luengas, A. (2023). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(4), 9496–9510.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.5697
- Enríquez, M., & Calderón, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica. *PODIUM*, (Especial), 131–143.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77>
- Estrada, E., Mamani, H., & Chura, J. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de educación básica. *Conocimiento para el Desarrollo*, 10(2), 221–226.
<http://dx.doi.org/10.17268/CpD.2019.02.08>
- 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>
- Paco, E., & Matas, A. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 5(2), 63–72.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5294647>

Rugel-Sono, E., Cedeño, G., Bello, J., & Bernal, M. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas públicas. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 402–418.

<https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.814>

Rugel-Sono, E. (2023). Ambiente laboral y compromiso docente en instituciones educativas públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 3124–3140.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.4675

Tabares-Díaz, Y., Gómez-López, J., & Martínez-Pineda, A. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 89–106.

<https://doi.org/10.35362/rie8213812>

Tantaleán, R., Mamani, H., & Chura, J. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 211–228.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2842

Tellechea-Acuña, L. M. (2025). Ambiente laboral docente y calidad del desempeño pedagógico en instituciones educativas latinoamericanas. *Revista Educación y Sociedad*, 18(1), 45–61.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10495021>

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

Lic. Ligia Inés Aucay Siguenza, Lic. Rosa Chuquirima Poma, Mgs. Evelyn Jazmín Henriquez Antepara, Mgs. César Ricardo Castillo Montúfar: Trabajaron en la crítica conceptual, redacción, estructura y revisión del artículo: revisión de bibliografía, investigación, metodología, redacción y corrección.