UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Maestría en Gestión de la Calidad y Liderazgo Educativo con mención en Dirección de Instituciones Educativas

Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del clima organizacional en una institución educativa particular de Cuenca-Ecuador.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de la Calidad y Liderazgo Educativo con mención en Dirección de Instituciones Educativas

Autor/a (maestrante):

DANIELA ALEXANDRA DUCHI GUTAMA

Coautor/a (tutor/a):

LUIS LEONARDO ZAMBRANO VACACELA

Azogues - Ecuador

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Elija un elemento.,Elija un elemento.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Trabajo de Titulación

Artículo científico enviado, aceptado y/o publicado

Autor/a (maestrante)	Daniela Alexandra Duchi-Gutama
CÓDIGO ORCID	https://orcid.org/0009-0006-2466-9608

Coautor/a (tutor/a)	Luis Leonardo Zambrano-Vacacela
CÓDIGO ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2968-1351

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Toda la información contenida en el presente trabajo de titulación es de exclusiva responsabilidad de su autor/a (maestrante) y coautor/a (docente tutor/a), y dispone de la autorización correspondiente para su publicación.

RESUMEN

En las instituciones educativas, el clima organizacional constituye un factor determinante para la convivencia y el desempeño docente, aunque su comprensión sigue siendo limitada. El estudio examinó la incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una institución particular de Cuenca, Ecuador, con miras al diseño de estrategias contextualizadas de mejoramiento. Se empleó un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo y método de estudio de caso, con once informantes clave, mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental, triangulados por categorías emergentes. Los resultados mostraron una brecha entre los principios normativos y su apropiación en las dinámicas cotidianas, con debilidades en la comunicación y fragmentación por niveles, pese a fortalezas en el liderazgo institucional y el respeto mutuo. A partir de ello, se diseñaron estrategias articuladas en tres ejes: comunicación asertiva, liderazgo participativo e integración por niveles. De esta manera se concluye que la gestión directiva incide de forma ambivalente sobre el clima organizacional, siendo fundamental la apropiación efectiva de los principios normativos institucionales para su fortalecimiento**.**

PALABRAS CLAVES: clima organizacional; gestión directiva; liderazgo educativo; comunicación asertiva; instituciones educativas privadas

ABSTRACT

In educational institutions, organizational climate is a determining factor for coexistence and teacher performance, although its understanding remains limited. This study examined the impact of management on the organizational climate of a specific institution in Cuenca, Ecuador, with the aim of designing contextualized improvement strategies. A qualitative approach, interpretive paradigm, and case study method were employed, using eleven key informants. Data was collected through semi-structured interviews, participant observation, and document analysis, triangulated by sources and methods. The results showed a gap between normative principles and their appropriation in daily practices, with weaknesses in communication and fragmentation by levels, despite strengths in institutional leadership and mutual respect. Based on these findings, strategies were designed, articulated around three axes: assertive communication, participative

leadership, and integration by levels. The study concludes that management has an ambivalent impact on organizational climate, and that the effective appropriation of institutional normative principles is fundamental for its strengthening.

KEYWORDS: organizational climate; school management; educational leadership; assertive communication; private educational institutions

Introducción

Un clima organizacional adecuado es uno de los principales desafíos que enfrentan las instituciones para consolidar ambientes armónicos y éticos entre sus miembros. Varios estudios han evidenciado que un buen ambiente laboral impulsa la cooperación, la innovación y el sentido de pertenencia, por otro lado, un ambiente deteriorado da paso a la desmotivación y por ende al bajo desempeño del personal. Por ello Roa et al. (2025) menciona que este se considera como un fenómeno multidimensional puesto que influye en los factores interpersonales, estructurales y emocionales, afectando directamente en la dinámica institucional.

En el campo educativo, se establece que el clima organizacional no solo afecta a la productividad del personal docente o administrativo, sino también a los procesos de enseñanza-aprendizaje y, por ende, a la formación de los estudiantes. Hurtado et al. (2025) sostienen que este fenómeno tiene una relación directa y significativa con las relaciones interpersonales. Sumado a esto, en el estudio de Muñoz et al. (2025) confirman que existe una estrecha relación entre el liderazgo y el clima organizacional, pues, el estilo de liderazgo efectivo no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también favorece el desempeño profesional docente.

En los estudios recientes se evidencia importantes aportes referidos al análisis del clima organizacional como su relación con el liderazgo educativo. En lo internacional,

Choy y Prieto (2023) manifiestan que el ambiente laboral tiene estrecha relación con el desempeño profesional e incluso la presencia de otros factores como el burnout. En el tema del liderazgo educativo, Liu et al. (2020) enfatiza que este, incide en contexto laboral del personal docente, teniendo como mediadores cruciales a la comunicación y colaboración. En este sentido, el liderazgo efectivo impulsa a que el ambiente se caracterice por la confianza, participación y cooperación, dimensiones que Sagredo et al. (2024) consideran como pilares centrales de la gestión educativa.

En lo nacional, la investigación de Robayo et al. (2024) afirman que un clima organizacional favorable influye directamente con un buen desempeño docente. Sumado a esto, Zamora et al. (2025) manifiestan que para fortalecer la calidad educativa y el ambiente de trabajo debe existir un liderazgo que mejore las relaciones interpersonales como la comunicación dentro de la institución, es decir, se debe centrar en lo socioemocional como expresa Garzón y Palma (2020).

A pesar de estos importantes aportes, también se evidencia limitaciones considerables. Por una parte, las investigaciones se desarrollan de manera general, y no centrándose en el contexto educativo. Por otro lado, se prioriza enfoques cuantitativos por lo que no se considera las experiencia y percepciones de los sujetos de estudio. Lo anterior evidencia una escasez en el análisis y comprensión de estas dinámicas importantes referidas al clima organizacional en unidades educativas de Ecuador,

En este aspecto, en una institución educativa particular de Cuenca-Ecuador, se evidencia un ambiente laboral deteriorado debido a las relaciones interpersonales caracterizadas por la falta de colaboración y actitudes despectivas entre parte del personal. Esta problemática ha generado desmotivación, debilitamiento de la comunicación efectiva y disminución del sentido de pertenencia, afectando negativamente

el desarrollo de las actividades institucionales. Por consiguiente, se refleja la necesidad de abordar dicha problemática desde un enfoque contextualizado que viabilice entender la realidad educativa y proponer estrategias de mejora.

A partir de lo sustentado, esta investigación se basa en el enfoque de las relaciones humanas, propuesta por Chiavenato (2020) la misma que distingue los factores sociales y emocionales dentro del clima organizacional. Ochoa et al. (2024) expresa que la gestión que realiza el directivo se considera como un proceso estratégico que influye en la calidad educativa, pues, cumplen un rol crucial en el impulso y mejora de ambientes colaborativos como menciona Molina (2023).

A pesar de los avances reportados, la literatura sobre clima organizacional escolar evidencia limitaciones metodológicas, pues gran parte de los estudios se centra en perspectivas estudiantiles y descuida las percepciones de docentes y directivos, lo que impide una comprensión sistémica del problema, esta limitación resulta crítica en instituciones privadas, donde las dinámicas relacionales y de gestión presentan particularidades que los instrumentos generales no logran capturar con suficiente profundidad (Gonzálvez et al., 2022).

También, Eryilmaz y Sandoval (2021) argumentan que, los constructos atribuidos a gestión directiva tendrán un significado de acuerdo con su realidad institucional, por lo que limita la transferibilidad de los resultados de investigaciones internacionales a realidades educativas específicas, como la ecuatoriana. Este hallazgo refuerza la necesidad de abordar la realidad de manera contextualizada reconociendo las normativas y organizaciones locales.

En el contexto latinoamericano, las revisiones sistemáticas señalan una escasez significativa de investigaciones que aborden el clima organizacional desde enfoques

multidimensionales y multiinformantes, particularmente en instituciones educativas privadas, en consecuencia, el presente estudio responde a este vacío al ofrecer evidencia cualitativa contextualizada sobre la incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una institución particular ecuatoriana, contribuyendo así a cerrar dicha brecha investigativa (Bravo-Sanzana et al., 2023).

Finalmente, este estudio busca aportar orientaciones que fortalezcan la convivencia institucional y el bienestar colectivo. En este sentido, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incide la gestión directiva en el fortalecimiento del clima organizacional en una unidad particular de Cuenca? En consecuencia, el objetivo de la presente investigación fue analizar la incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una institución educativa particular de Cuenca-Ecuador, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento.

Metodología del estudio

Esta investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo, puesto que, se busca comprender y describir el fenómeno estudiado. También, se toma como base el enfoque cualitativo debido a que se centra en comprender las percepciones y dinámicas escolares relacionadas con el clima organizacional. Por lo dicho, sigue un método de estudio de caso, centrándose en la obtención y análisis de datos cualitativos que permitirán comprender el objeto de estudio y orientarán la construcción del plan de mejora basado en estrategias metodológicas.

La institución objeto de estudio es una unidad educativa particular que oferta los niveles de inicial II, educación básica y bachillerato en jornada matutina, con una planta docente de aproximadamente 34 docentes y 13 administrativos. La recolección de datos se llevó a cabo durante el año lectivo 2025-2026, entre los meses de abril y mayo.

Los informantes claves fueron seleccionados de manera intencional, bajo el criterio de tener más de tres años de permanencia en la Unidad Educativa y desempeñar un rol activo en las dinámicas organizacionales, garantizando así información más precisa y significativa. Esta muestra estuvo conformada por un total de once participantes, de los cuales nueve eran docentes (D1 al D9), una rectora (D10) y una vicerrectora (D11). Todos los participantes fueron informados sobre los propósitos del estudio y firmaron un consentimiento informado, garantizando la voluntariedad de su participación, la confidencialidad de la información y el respeto a los principios éticos de la investigación.

Para la obtención de datos se emplearon tres técnicas, entre ellas está la entrevista semiestructurada la cual se aplicó a todos los participantes, una guía dirigida a docentes con un formato de 9 preguntas organizadas en tres ejes (percepción del clima organizacional, relaciones interpersonales y desempeño profesional, y gestión directiva) y otra adaptada a las autoridades con 10 preguntas sobre los mismos ejes, incorporando además preguntas orientadas a estrategias de mejora, siguiendo los aportes de Feria et al. (2020) acerca del potencial de esta técnica como herramienta de indagación empírica en contextos cualitativos.

También siguiendo los planteamientos de Campos y Lule (2012) se dio uso a la técnica de la observación participante como método de estudio de la realidad social mediante un protocolo estructurado en tres dimensiones: percepción del clima organizacional, relaciones interpersonales y gestión directiva, la misma que se realizó en una sesión de dos horas. Todo esto con la finalidad de registrar comportamientos, actitudes e interacciones que no siempre se manifiestan de manera directa.

Finalmente, se llevó a cabo el análisis documental del Código de Convivencia institucional, empleando una guía organizada en dos categorías teóricas (clima

organizacional y gestión directiva) con sus respectivas dimensiones e indicadores, abordando la normativa desde los principios, valores y mecanismos de resolución de conflictos, lo que permitió contrastar la teoría con la práctica y las percepciones de los participantes.

El análisis de contenido cualitativo se realizó de forma manual, organizando la información en una matriz de categorías y subcategorías emergentes. Mediante la triangulación de la información obtenida se garantizó la consistencia y la credibilidad de los datos, lo que ha aportado en el sostenimiento del rigor metodológico de la investigación.

Los instrumentos diseñados fueron sometidos a validación mediante juicio de tres expertos considerando los criterios de claridad, coherencia y pertinencia, mediante una escala valorativa del 1 al 5, obteniéndose promedios superiores a 4,4 en todos los instrumentos. Tras incorporar las observaciones realizadas, los instrumentos quedaron aptos para su aplicación definitiva.

Resultados de investigación

Tabla 1

Diagnóstico del clima organizacional percibido por docentes y directivos de la Unidad Educativa Particular de Cuenca

Subcategoría	Frecuencia de aparición (f)	Códigos de participante	Hallazgo principal	Patrón predominante
Percepción general del ambiente laboral	5	D2, D3, D5, D8, D10	La mayoría describió un ambiente funcional, organizado y de convivencia cordial; no obstante, D3 señaló que, si bien el clima ha mejorado con los años, aún persisten aspectos por fortalecer, especialmente en	Ambivalente (positivo con áreas de mejora)

			la gestión de actividades y tiempos institucionales.	
Comunicación entre docentes	4	D1, D5, D9, D11	Se identificó como una de las principales debilidades del clima organizacional. D1 destacó la falta de comunicación entre departamentos y áreas; D9 señaló la ausencia de normas claras de ingreso como origen de fricciones; D11 enfatizó la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva y la escucha activa.	Negativo
Trabajo en equipo y colaboración	4	D1, D6, D10, D11	Aunque se reconoció el valor del trabajo colaborativo, se evidenciaron dificultades para ejecutarlo de manera transversal. D6 reportó haber realizado actividades en solitario por falta de apoyo de compañeros. D10 y D11 coincidieron en la necesidad de fortalecer equipos de trabajo con objetivos comunes y escucha activa.	Ambivalente
Formación de subgrupos o divisiones entre docentes	4	D1, D3, D4, D6	Fue una de las subcategorías con mayor carga negativa. Los cuatro participantes coincidieron en la existencia de agrupamientos por afinidad o por nivel educativo (escuela/colegio). D4 señaló que estas divisiones afectan el respeto y la integración; D6 indicó que el ambiente de unión que existía anteriormente se ha deteriorado con el tiempo.	Negativo
Respeto mutuo entre miembros de	3	D2, D3, D11	Los participantes reconocieron la existencia de un respeto básico entre compañeros que permite el	Positivo

la comunidad educativa	funcionamiento institucional. D3 añadió que, aunque no se han registrado conflictos graves, persisten desacuerdos relacionados con la falta de proactividad; D11 destacó que la diversidad es gestionada desde el respeto y la colaboración.	

Nota. f = número de participantes que refirieron la subcategoría en sus entrevistas. Los códigos D1–D9 corresponden a docentes y D10–D11 a directivos, conforme al sistema de codificación de los datos de investigación.

Los resultados mostraron que cinco subcategorías emergieron del diagnóstico. La comunicación entre docentes y la formación de subgrupos fueron reportadas como negativas por cuatro participantes en cada caso. Por su parte, el respeto mutuo fue reportado por tres participantes como la fortaleza más estable del clima institucional, en tanto a la colaboración y el trabajo en equipo presentaron un patrón ambivalente, con dificultades para ejecutarse de manera eficaz debido a la fragmentación por áreas y niveles educativos.

Tabla 2

Factores que inciden en el clima organizacional: hallazgos desde las relaciones interpersonales, el desempeño profesional y la gestión directiva

Categoría	Factor	Dirección del impacto	Entrevistas (f / códigos)	Observación participante	Análisis documental (Código de Convivencia)	Hallazgo integrado
A. Relaciones interpersonales y desempeño docente	Carga laboral excesiva	Negativo	f=4 / D2, D3, D9, D10	Presente: se observó menor nivel de involucramiento en algunas actividades institucionales	Presente: se establece la participación activa en capacitaciones y procesos formativos como	La sobrecarga de actividades más allá de las 30 horas laborales, sumada a tareas administrativas y extracurriculares, generó saturación

				obligación institucional	en el personal docente y afectó su desempeño y disposición colaborativa
Conflictos interpersonales y su influencia en el desempeño	Negativo	f=3 / D3, D4, D8	Presente: se observaron momentos de desacuerdo en reuniones institucionales relacionados con decisiones organizativas	Presente: el Código establece la mediación y el diálogo como mecanismos prioritarios de resolución	Los conflictos, aunque no alcanzaron niveles graves, incidieron en la concentración docente y en el clima emocional del trabajo; la mayoría de los participantes reportó estrategias individuales de manejo antes que institucionales
Reconocimiento del trabajo docente	Positivo	f=3 / D1, D5, D11	Presente: se observaron expresiones de valoración institucional hacia el personal en el contexto cotidiano	Presente: el Código promueve la igualdad de oportunidades y el acompañamiento al desarrollo profesional	El reconocimiento del trabajo fue identificado como un factor motivador que fortaleció el sentido de pertenencia y la continuidad de los docentes en la institución
Adaptación de nuevos docentes	Negativo	f=2 / D2, D9	Presente: se evidenció que algunos docentes mostraron menor nivel de participación o integración en actividades colectivas	Ausente: el Código no contempla un protocolo específico de inducción para docentes nuevos	La ausencia de un proceso formal de inducción generó fricciones y dificultades de adaptación en los docentes de reciente incorporación, afectando la cohesión del

						equipo y la comunicación interna
B. Gestión directiva y toma de decisiones	Intervención de las autoridades ante conflictos	Ambivalente	f=4 / D1, D3, D5, D7	Presente parcialmente: no siempre se observó intervención directa e inmediata; los casos fueron abordados posteriormente mediante diálogo	Presente: el Código establece la intervención oportuna ante conflictos mediante diálogo y mediación	La intervención directiva fue valorada positivamente en conflictos externos (con familias o estudiantes), pero resultó menos visible en conflictos entre pares docentes, lo que generó percepciones de desprotección en algunos miembros del personal
	Mecanismos de resolución de conflictos	Positivo	f=4 / D2, D8, D10, D11	Presente: se observó que los directivos promovieron el diálogo como herramienta central de resolución en reuniones y situaciones cotidianas	Presente: el Código establece el diálogo y la mediación como primeros mecanismos de resolución alternativa	El diálogo y las reuniones eventuales fueron los mecanismos más empleados y reconocidos por docentes y directivos; su aplicación contribuyó a la estabilidad del clima organizacional
	Comunicación asertiva como herramienta directiva	Ambivalente	f=3 / D8, D10, D11	Presente parcialmente: se observaron dificultades comunicativas en algunas interacciones, aunque el trato directivo fue	Presente: el Código promueve la comunicación asertiva y la convivencia armónica como principios institucionales	La comunicación asertiva fue reconocida como una necesidad prioritaria de fortalecimiento; la rectora identificó explícitamente que la falta de asertividad en la

				mayoritariamente respetuoso		corrección y en la expresión cotidiana generó eventualidades institucionales
	Participación docente en la toma de decisiones	Positivo	f=2 / D3, D11	Presente: se observó que el equipo directivo solicitó opiniones y sugerencias durante reuniones institucionales	Presente: el Código promueve un liderazgo democrático y transformacional que involucra la participación activa de todos los actores educativos	La política institucional de escucha activa antes de tomar decisiones fue valorada positivamente; sin embargo, algunos docentes señalaron que la ejecución de las ideas propuestas no siempre se concretó
C. Factores desde la observación y el análisis documental	Disposición para el trabajo cooperativo	Ambivalente	f=4 / D1, D6, D10, D11	Presente parcialmente: se observó disposición general para la cooperación, aunque con participación desigual en determinadas actividades	Presente: el Código promueve habilidades socioemocionales y la participación en actividades orientadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales	Aunque existió disposición institucional y personal para el trabajo cooperativo, su aplicación fue heterogénea; la fragmentación por áreas y niveles educativos limitó su alcance transversal
	Estilo de liderazgo directivo	Positivo	f=4 / D4, D6, D7, D11	Presente: se evidenció una gestión directiva receptiva, con comunicación abierta y disposición para el acompañamie	Presente: el Código explicita un liderazgo transformacional y participativo como modelo de gestión institucional	El liderazgo fue percibido mayoritariamente como cercano, abierto y de puertas abiertas; la rectora describió su estilo como participativo y

				nto institucional		transformacional, coherente con lo establecido en el Código de Convivencia
	Ausencia de un calendario y normativa institucional clara	Negativo	f=2 / D3, D9	Presente: se identificó que la falta de planificación anticipada generó situaciones de doble asignación de actividades y desorganización	Ausente como mecanismo preventivo explícito en el documento analizado	La inexistencia de un calendario anual de actividades macro y la falta de normativas internas claras fueron señaladas como fuentes de estrés organizacional y de conflictos evitables entre el personal

Nota. f = número de participantes que refirieron el factor en sus entrevistas. La presencia o ausencia de cada factor en las fuentes de observación y análisis documental fue determinada con base en el protocolo de observación participante y la guía de análisis documental del Código de Convivencia. Los códigos D1–D9 corresponden a docentes y D10–D11 a directivos.

El análisis de los factores reveló que las principales tensiones se centran en la comunicación entre pares, la fragmentación por áreas y la ausencia de protocolos claros de inducción y planificación institucional, mientras que el estilo de liderazgo directivo, el reconocimiento docente y los mecanismos de diálogo actuaron como factores de protección del clima laboral. Por su parte, La triangulación mostró diferencias entre lo declarado en el Código de Convivencia y las prácticas observadas en comunicación, inducción y planificación institucional.

Tabla 3

Estrategias de intervención directiva propuestas para el fortalecimiento del clima organizacional

Categoría	Estrategia	Ámbito de acción	Actores responsables	Mecanismos de implementación sugeridos	Base en entrevistas	Base en el Código de Convivencia

1. Comunicación asertiva y convivencia institucional	Implementación de un programa de comunicación asertiva dirigido al personal docente y administrativo	Convivencia institucional y relaciones interpersonales	Rectora, vicerrectora, docentes	Talleres de comunicación asertiva y escucha activa en espacios de reunión institucional; elaboración y socialización de un manual de convivencia con pautas claras para la expresión de desacuerdos y correcciones entre compañeros	D11: "Debemos fortalecer el tema de la comunicación asertiva y un poco de que el personal tenga confianza en sí mismo. Muchas veces podemos generar dificultades y eventualidades porque no somos asertivos en la forma como corregimos o como decimos." D5: "Es importantísimo el diálogo, una comunicación asertiva donde podamos ir rompiendo las barreras que nos impiden tener un clima laboral apropiado."	"Promover relaciones basadas en el respeto, la empatía y la comunicación asertiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, favoreciendo una convivencia armónica y una cultura de paz."
	Establecimiento de espacios periódicos de diálogo institucional (conversatorios) entre	Convivencia institucional y gestión directiva	Rectora, vicerrectora, docentes y personal administrativo	Reuniones planificadas de manera mensual o bimestral destinadas a expresar opiniones, percepciones e	D3: "Hay que tener un conversatorio entre todos y eso creo que es saludable para que todos	"Intervenir de manera oportuna ante conflictos escolares que se presenten

	docentes y directivos			inquietudes del personal; registro de acuerdos y seguimiento de compromisos	expresen su opinión y en base a esas inquietudes, quejas, comentarios, poder ir construyendo una mejor organización." D10: "Aquí en la institución hacemos reuniones eventuales para conversar de algunas situaciones, ponemos nuestros puntos de vista. Creo que las reuniones y la comunicación serían los mecanismos más acertados."	en la institución, utilizando el diálogo y la mediación como primeros mecanismos de resolución alternativa."
	Diseño e implementación de un protocolo institucional de resolución de conflictos entre pares docentes	Gestión de conflictos y convivencia	Rectora, vicerrectora	Protocolo escrito con pasos claros para la mediación entre docentes; socialización con todo el personal al inicio del año lectivo; seguimiento por parte de la dirección	D1: "A veces el líder tampoco no está ni enterado o a veces se entera solo de las cosas que dice una parte y no sabe lo que opina la otra parte. Como líderes se debería	"Intervenir de manera oportuna ante conflictos escolares que se presenten en la institución, utilizando el diálogo y la mediación

					trabajar más la parte del clima laboral." D8: "Sí se ha visto estos tipos de dificultades que se han resuelto internamente con el diálogo. El diálogo es lo que tiene que sobresalir en estos tipos de conflictos."	como primeros mecanismos de resolución alternativa."
2. Trabajo colaborativo e integración entre niveles	Creación de un calendario anual de actividades institucionales macro, socializado con todo el personal	Organización y planificación institucional	Rectora, vicerrectora, coordinadores de área	Elaboración participativa del calendario al inicio de cada año lectivo con la identificación de actividades recurrentes; publicación y difusión a toda la comunidad educativa; revisión bimestral para ajustes	D3: "A la institución le hace falta un calendario escolar anual. En base a eso podernos organizar mejor, tener un calendario donde se exponga a todos y todos podamos conocer de antemano las actividades." D9: "No tener una normativa clara internamente en la institución es cuando no se sabe cómo actuar directamente en ciertos casos."	Coherente con la disposición institucional de promover espacios de gestión participativa que involucren a todos los actores educativos en los procesos de planificación

	Implementación de proyectos interdisciplinarios entre los niveles de escuela y colegio que promuevan la integración del personal	Trabajo colaborativo e integración entre niveles	Rectora, coordinadores de área, docentes de escuela y colegio	Diseño de al menos dos proyectos anuales de carácter transversal que involucren a docentes de ambos niveles; asignación de roles rotativos para promover la participación equitativa; evaluación colectiva de resultados	D3: "Escuela y colegio nunca casi trabajamos juntos. Soy de la idea de que eso beneficiaría mucho al mismo docente y a toda la institución, a los estudiantes, sobre todo el trabajar de manera cooperativa entre todos los miembros." D1: "Sería mejor mejorar la relación entre compañeras y el ambiente en sí de trabajo; no debería importar el área en la que trabajamos, sino más bien ayudarnos en cualquier momento."	"Participar en las actividades institucionales orientadas a la promoción de habilidades socioemocionales, fortaleciendo las relaciones interpersonales."
	Establecimiento de un protocolo de inducción formal para docentes de nueva	Integración institucional y clima organizacional	Rectora, vicerrectora, coordinadores de área	Diseño de un documento de inducción con funciones, normas, cultura y expectativas institucionales; asignación de un	D9: "No se les da un buen ingreso, no hay normas ni pautas en las cuales se indique qué tienen que	"Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los miembros

	incorporación			docente mentor por área durante los primeros meses; seguimiento directivo al proceso de adaptación	hacer o dónde se van a desarrollar. Ese ha sido el mayor inconveniente; por eso existen esas fricciones." D2: "Siempre es importante brindar una mano amiga, un apoyo a los compañeros que se integran y obviamente colaborar entre compañeros de áreas."	de la comunidad educativa, sin discriminación."
3. Liderazgo participativo y acompañamiento al personal	Fortalecimiento del modelo de liderazgo participativo y transformacional mediante la sistematización de espacios de consulta y toma de decisiones colectiva	Gestión directiva y cultura institucional	Rectora, vicerrectora	Sistematización de reuniones de consulta antes de tomar decisiones que afecten al personal; registro documentado de propuestas recibidas y decisiones adoptadas; retroalimentación formal al personal sobre los acuerdos alcanzados	D11: "Pío XII tiene como política que para cualquier decisión se escucha a las demás personas, se escucha sus pareceres y desde ahí se toma una decisión pensando siempre en el bien común." D3: "Hay que seguir consultando el pensar y el sentir de cada uno de los	"Promover espacios de gestión institucional con liderazgo democrático y transformacional, que involucren y comprometan la participación activa de todos los actores educativos."

				docentes; eso es bueno, tener un conversatorio entre todos y poder ir construyendo una mejor organización."	
Implementación de acciones sistemáticas de reconocimiento y motivación al personal docente y administrativo	Acompañamiento y bienestar institucional	Rectora, vicerrectora	Reconocimiento verbal y formal del trabajo docente en reuniones institucionales; identificación de logros individuales y colectivos; espacios de valoración del aporte de cada miembro al proyecto educativo	D1: "El hecho de sentirnos un poquito que nos agradezcan por nuestro trabajo debe ser algo gratificante para las personas que estamos aquí en la institución. El trabajo de cada uno debe ser valorado." D8: "Siento que se debe fortalecer las motivaciones al personal." D11: "Están felices porque están sirviendo con sus dones y talentos."	"Fortalecer el clima institucional mediante la elaboración, socialización, implementación y evaluación participativa del Código de Convivencia y del Código de Ética."
Diseño de un plan de acompañamiento para el desarrollo profesional	Formación y desarrollo profesional	Rectora, vicerrectora, coordinadores de área	Identificación de necesidades formativas por área; gestión de capacitaciones en comunicación asertiva, trabajo	D11: "Dándoles la oportunidad para que cada uno siga potenciando sus carreras y	"Participar activamente en capacitaciones, talleres y procesos

	continuo del personal, con énfasis en habilidades socioemocionales	en equipo, manejo de conflictos y habilidades socioemocionales; seguimiento del impacto en el clima institucional	cuenten siempre con el apoyo de nosotros como directivos." D10: "Como tenemos como una política al inicio del año lectivo, tenemos que presentar 80 horas de capacitación cada uno, dependiendo en el ámbito que nos desempeñemos."	formativos gestionados por la institución." "Participar en las actividades institucionales orientadas a la promoción de habilidades socioemocionales, fortaleciendo las relaciones interpersonales."

Nota. Las estrategias fueron formuladas a partir de las propuestas emergidas directamente de los participantes en las entrevistas y de las disposiciones del Código de Convivencia institucional obtenidos de la investigación.

Las estrategias de intervención directiva propuestas se articularon con base a tres ejes que responden a su vez a las necesidades y tensiones identificadas en el diagnóstico: el fortalecimiento de la comunicación asertiva, la consolidación de un liderazgo participativo y la integración entre los niveles educativos mediante trabajo colaborativo estructurado.

La correspondencia entre las propuestas de los propios actores educativos y las disposiciones del Código de Convivencia institucional concedió coherencia contextual a las estrategias diseñadas, revelando que las condiciones normativas e institucionales

necesarias para su implementación ya se encontraban establecidas parcialmente en la institución.

Discusión de resultados

Los hallazgos del diagnóstico muestran un perfil de clima organizacional heterogéneo, que se caracteriza por la coexistencia de percepciones funcionales del ambiente laboral y debilidades estructurales en la comunicación y la integración entre niveles, a su vez este patrón es consistente con lo reportado por Otrębski (2022), quien demuestra que el clima escolar constituye un constructo cuya correlación con la satisfacción docente está moderada significativamente por el tipo de institución educativa, siendo especialmente relevante la distinción entre centros públicos y privados.

En esa misma línea, Hammar Chiriac et al. (2023) afirman que los docentes perciben el clima como un fenómeno influenciable, resultado de la interacción compleja entre factores internos y externos al centro, lo que evidencia la complejidad del clima organizacional y la necesidad de analizarlo desde sus factores internos y externos.

La comunicación deficiente entre docentes se fundamenta como la debilidad de más impacto dentro del clima organizacional, un resultado que también plantea desafíos metodológicos en cuanto a su abordaje, ante esto Álvarez et al. (2022) demuestran que los aspectos emocionales ocultos a la gestión del conflicto en contextos escolares determinan la calidad de la comunicación entre pares, y que una regulación emocional mala perpetúa dinámicas de confrontación que afectan el clima institucional.

Coincidentemente, Irby et al. (2022) demostraron que el desarrollo profesional que se orienta a la gestión de conflictos mejora las actitudes hacia la resolución dialogada de tensiones interpersonales, lo que indica que los procesos formativos son importantes para transformar las prácticas comunicativas en las instituciones educativas.

La formación de subgrupos por niveles o áreas en la institución de estudio emerge como un factor que impide la cohesión colectiva y la colaboración transversal, por esto, Hashimoto y Maeda (2021) encuentran que un clima colegial adecuado actúa como factor protector frente al riesgo de agotamiento docente, ya que facilita la búsqueda de apoyo mutuo entre pares; por contraposición, la fragmentación interprofesional incrementa la vulnerabilidad al burnout tal como lo sostiene Holmström et al. (2023).

Es así como, Sun et al. (2024) corroboran que el clima organizacional escolar forja un factor ambiental clave que repercute en la conducta cívica organizacional docente, mediada por el sentido de eficacia profesional, lo que indica que la fragmentación no solo afecta las relaciones, sino también la disposición para el compromiso institucional colectivo.

En este sentido, la sobrecarga laboral identificada en el presente estudio como factor negativo del clima organizacional converge con la evidencia internacional reportada por Wang (2024) quien demuestra mediante modelos de ecuaciones estructurales que la carga de trabajo presenta asociaciones negativas con el bienestar psicológico docente, el apoyo organizacional percibido y el engagement laboral, configurando un ciclo de retroalimentación negativa que daña el ambiente institucional.

Este resultado visibiliza una brecha entre la consciencia del problema y la acción preventiva directiva, lo que refuerza la necesidad de fortalecer los mecanismos de acompañamiento institucional al personal docente.

El estilo de liderazgo participativo identificado como factor protector del clima organizacional es consistente con lo reportado por Hyseni Duraku y Hoxha (2021) quienes evidencian que los atributos transformacionales del liderazgo directivo ejercen un impacto positivo y significativo sobre la motivación intrínseca de los docentes. Firmansyah et al.

(2022), afirman que el liderazgo transformacional influye positivamente sobre el desempeño docente, aunque resaltan que su efectividad tiene dependencia del alineamiento entre el estilo directivo y las condiciones ambientales de la institución.

La ausencia de un protocolo formal de inducción para docentes nuevos configura uno de los resultados más claves desde una perspectiva de mejoramiento, al tratarse de un vacío que genera fricción, se destaca que la cultura colaborativa en ambientes escolares constituye el predictor más potente de la colaboración docente en etapas tempranas de incorporación, por encima de los programas de inducción formales (De Jong et al., 2022).

Irby et al. (2022) señalan que la formación directiva en resolución de conflictos da la posibilidad de gestionar las tensiones que se derivan de la incorporación de nuevos miembros, subrayando que el acompañamiento directivo activo durante los primeros meses de integración es importante para reducir fricciones y fortalecer la cohesión del equipo.

La triangulación de fuentes que evidencia una brecha entre los principios normativos del Código de Convivencia con la implementación efectiva constituye el hallazgo de mayor originalidad de este estudio, ante esto, Sun et al. (2024) advierten que la presencia de normas institucionales formalmente establecidas no garantiza comportamientos organizacionales positivos si no se acompaña de condiciones climáticas concretas que los refuercen, dado que la eficacia docente percibida actúa como variable mediadora entre el clima y la conducta institucional.

Esta brecha normativa-práctica no representa un dato anómalo, sino un patrón estructural documentado en instituciones educativas privadas donde la formalización de principios frecuentemente precede a los procesos de apropiación cultural; Hammar

Chiriac et al. (2023) confirman que los docentes distinguen con claridad entre factores del clima considerados influenciables y aquellos percibidos como no influenciables, lo que plantea la insuficiencia de estrategias de apropiación colectiva de los marcos normativos para reducir esta brecha y hacer viable la implementación de las estrategias propuestas.

Entre las principales fortalezas se destaca, en primer lugar, la contextualización del fenómeno en dicha institución, lo que brindó la posibilidad de aportar evidencia a un campo en el que predominan los estudios desarrollados en contextos públicos. En segundo lugar, la triangulación metodológica entre entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental otorgó credibilidad a los hallazgos, permitiendo contrastar las percepciones de los actores educativos con las disposiciones normativas institucionales y con las dinámicas observadas directamente. No obstante, mencionar que el estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus alcances. En primer lugar, los hallazgos están circunscritos a las particularidades de la institución analizada, por lo que no resulta viable generalizar los resultados a otras instituciones educativas. En segundo lugar, el número reducido de informantes limita la posibilidad de capturar la diversidad de percepciones que existen en instituciones de mayor tamaño o complejidad organizacional.

Conclusiones

Se concluye que la gestión directiva en el fortalecimiento del clima organizacional en una unidad particular de Cuenca resultó ser de carácter ambivalente: por un lado, el estilo de liderazgo participativo ejercido por las autoridades actuó como un factor preventivo favoreciendo el reconocimiento del trabajo docente y la consolidación de mecanismos de diálogo institucional, por otro. Las debilidades en la comunicación asertiva

y la fragmentación por niveles expusieron limitaciones en la apropiación efectiva de los principios normativos plasmados en el Código de Convivencia.

Acerca de la identificación de los factores que inciden en el clima organizacional, se concluyó que la sobrecarga laboral docente, así como la ausencia de un protocolo formal de inducción para el personal de nueva incorporación y la insuficiencia de comunicación asertiva en las interacciones cotidianas fueron los factores de mayor impacto negativo. En contraste, el liderazgo participativo, el reconocimiento docente y los mecanismos de diálogo actuaron como factores de protección del clima organizacional de la institución.

Respecto al diseño de estrategias de intervención directiva para el mejoramiento del clima organizacional, se concluyó que dicho propósito fue alcanzado por medio de la formulación de un modelo articulado en tres ejes prioritarios: el fortalecimiento de la comunicación asertiva, la consolidación del liderazgo participativo y la integración entre niveles a partir del trabajo colaborativo. Estas estrategias respondieron a las necesidades diagnosticadas mostrando coherencia con las disposiciones normativas declaradas en el Código de Convivencia institucional. En esta línea, futuros estudios podrían efectuar una validación cuantitativa de las estrategias de intervención propuestas, por medio del diseño de instrumentos que brinden la posibilidad de medir su efecto sobre las dimensiones del clima organizacional identificadas como críticas, contribuyendo así a fortalecer la base empírica de las intervenciones directivas en instituciones educativas particulares.

Referencias bibliográficas

Álvarez, I. M., Ares, L., Verdú, E., & Martin, I. (2022). The role of emotions in classroom conflict management. Case studies geared towards improving teacher training. *Frontiers in Psychology, 13*, 818431. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818431

Bravo-Sanzana, M. V., Varela, J., Terán-Mendoza, O., & Rodriguez-Rivas, M. E. (2023). Measuring school social climate in Latin America: The need for multidimensional and multi-informant tests – A systematic review. *Frontiers in Psychology, 14*, 1190432. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190432

Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai, 7*(3), 45-60. https://doi.org/10.37646/xihmai.v7i13.202

Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.).* McGraw-Hill.

Choy, R. y Prieto, D. (2023). Desempeño docente: las consecuencias del burnout y su relación con factores protectores. *Propósitos y Representaciones, 11*(3), 1-21. https://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v11n3/2310-4635-pyr-11-03-e1812.pdf

De Jong, L., Meirink, J., & Admiraal, W. (2022). School-based collaboration as a learning context for teachers: A systematic review. *International Journal of Educational Research, 112*, 101927. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101927

Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración, 3*(1), 121-134. https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477

Eryilmaz, N., & Sandoval Hernandez, A. (2021). Improving cross-cultural comparability: Does school leadership mean the same in different countries? *Educational Studies*. https://doi.org/10.1080/03055698.2021.2013777

Feria, H., Matilla, M. & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación, 11*(3), 62-79. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391

Firmansyah, F., Prasojo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences, 17*(6), 2127–2146. https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552

Garzón, Y. y Palma, E. (2020). El liderazgo socio-emocional orientado a mejorar el clima organizacional en la unidad educativa José Alfredo Llerena. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(1), 121-131. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.431

Gonzálvez, C., Sanmartín, R., Vicent, M., & García-Fernández, J. M. (2022). Systematic and evaluative review of school climate instruments for students, teachers, and parents. *Psychology in the Schools, 60*(8), 2787–2804. https://doi.org/10.1002/pits.22838

Hammar Chiriac, E., Forsberg, C., & Thornberg, R. (2023). Teachers' perspectives on factors influencing the school climate: A constructivist grounded theory case study. *Cogent Education, 10*(2), 2245171. https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2245171

Hashimoto, H., & Maeda, K. (2021). Collegial organizational climate alleviates Japanese schoolteachers' risk for burnout. *Frontiers in Psychology, 12*, 737125. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.737125

Holmström, A., Tuominen, H., Laasanen, M., & Veermans, M. (2023). Teachers' work engagement and burnout profiles: Associations with sense of efficacy and interprofessional collaboration in school. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104251. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104251

Hurtado, Y., Rojas, G., Rojas, E. & Carrión, S. (2025). Relaciones interpersonales y clima organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógico Público Juliaca. *Polo del Conocimiento, 10*(9), 1209-1226. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10377

Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education, 6*, 659919. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919

Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Druery, D. M., Lara-Alecio, R., Tong, F., Etchells, M. J., & Algert, N. T. (2022). Virtual professional development on conflict management for school leaders. *Frontiers in Education, 7*, 849278. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.849278

Liu, Y., Bellibaş, M.Ş., & Gümüş, S. (2020). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational*

Management Administration & Leadership, 49, 430 - 453. https://doi.org/10.1177/1741143220910438

Mejía, J. (2022). Los paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia Agraria, 1*(3), 7-14. https://doi.org/10.35622/j.rca.2022.03.001

Molina, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 25*(3), 783-801. https://doi.org/10.36390/telos253.14

Muñoz, E., Mostacero, J. y Diaz, R. (2025). Liderazgo directivo en el clima organizacional y su efecto en el desempeño académico docente. *Polo del Conocimiento, 10*(9), 3000-3011. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10494/pdf

Ochoa, J., Alulima, L., Bustamante, I. y Mera, E. (2024). Gestión directiva de calidad y su impacto en la dimensión administrativa. *Arandu UTIC, 11*(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10343555

Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction—The type of educational institution moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(11), 6520. https://doi.org/10.3390/ijerph19116520

Roa, R., Araya, L., Rubio, A., Álvarez, D. (2025). Percepciones del efecto del ambiente laboral en el desempeño de los empleados. *Revista Venezolana de Gerencia, 30*(111). https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.15

Robayo, R., Poveda, D. y Vallejo, A. (2024). El Clima institucional y su relación en el desempeño docente en una comunidad educativa. *Polo del Conocimiento, 9*(3). 677-694. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6673/16716

Sagredo, E., Zapata, J., Parra, Y., & Llanos, E. (2024). Organizational climate management in the context of initial mathematics teacher education. *EmergingScience Journal, 8*(1), 311-320. https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-SIED1-018

Sánchez, A. y Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia, 9*(2), 147-181. https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792

Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The relationship between school organizational climate and teachers' organizational citizenship behaviors: The mediating role of teaching efficacy and moderating role of optimistic traits. *Behavioral Sciences, 14*(12), 1130. https://doi.org/10.3390/bs14121130

Wang, Y. (2024). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: A structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology, 14*, 1345740. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740

Zamora, R., Rodríguez, P., Calderón, O. y Espinar, N. (2025). Gestión del liderazgo pedagógico en instituciones educativas: estrategias para fortalecer la calidad académica y el clima organizacional. *Revista Social Fronteriza, 5*(5). https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(5)910