



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:

Magíster en Gestión Educativa con Mención en Organización, Dirección e Innovación
de los Centros Educativos.

TEMA:

Clima organizacional y dirección estratégica como factores asociados a la
permanencia docente en instituciones educativas de Santo Domingo de los
Tsáchilas, Ecuador

Autor:

Cecilia Alexandra Bonilla Arias
Torres Cerezo Patricia Del Rocío

Tutor:

Ing. Karen Johanna Rodríguez Flores MSc.

Milagro, 2026

RESUMEN

El clima organizacional y la dirección estratégica constituyen factores determinantes para la estabilidad y el compromiso del personal docente en las instituciones educativas. En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar la relación entre el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente en instituciones educativas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 50 docentes seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles, integrado por 60 ítems distribuidos en seis dimensiones. La validez del instrumento fue determinada mediante juicio de expertos y la confiabilidad alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach $\alpha = .939$. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron percepciones favorables respecto a la comunicación interna, el liderazgo institucional, el clima organizacional y el trabajo colaborativo, así como una relación significativa entre las variables estudiadas. Se concluye que las prácticas de gestión y las condiciones organizacionales influyen en la permanencia docente y constituyen elementos fundamentales para fortalecer la calidad educativa y la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: clima organizacional, dirección estratégica, permanencia docente, liderazgo institucional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

Organizational climate and strategic management are determining factors for the stability and commitment of teaching staff in educational institutions. In this context, the objective of this study was to analyze the relationship between organizational climate, strategic management, and teacher retention in educational institutions in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas. The study adopted a quantitative approach with a descriptive-correlational scope and a cross-sectional non-experimental design. The sample consisted of 50 teachers selected through non-probability convenience sampling. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale, comprising 60 items distributed across six dimensions. Content validity was established through expert judgment, and reliability reached a Cronbach's alpha coefficient of $\alpha = .939$. Data analysis was performed using descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient. The results revealed favorable perceptions regarding internal communication, institutional leadership, organizational climate, and collaborative work, as well as a significant relationship among the variables studied. It is concluded that management practices and organizational conditions influence teacher retention and constitute essential elements for strengthening educational quality and institutional sustainability.

Keywords: organizational climate; strategic management; teacher retention; educational leadership; job satisfaction

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la calidad de los sistemas educativos ha dejado de centrarse exclusivamente en los resultados académicos para incorporar variables asociadas con la gestión institucional, el liderazgo educativo y las condiciones laborales del profesorado. Diversos organismos internacionales coinciden en señalar que el bienestar docente, el clima organizacional y las prácticas de liderazgo constituyen factores determinantes para garantizar la sostenibilidad de las instituciones educativas y favorecer la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023).

La creciente complejidad de los contextos educativos y las transformaciones derivadas de los cambios sociales, tecnológicos y organizacionales han generado nuevos desafíos para la gestión de las instituciones educativas. En este escenario, el liderazgo directivo y la dirección estratégica adquieren una importancia fundamental, debido a que permiten articular los objetivos institucionales con procesos orientados a fortalecer la participación, la innovación y el compromiso organizacional. Según Hallinger (2020), el liderazgo educativo representa uno de los factores con mayor influencia sobre la efectividad escolar, al promover culturas organizacionales favorables para el desarrollo profesional y la mejora institucional.

Asimismo, la evidencia científica demuestra que las condiciones organizacionales influyen significativamente en la satisfacción laboral, el compromiso y la permanencia del profesorado. El informe *TALIS 2018* elaborado por la OCDE (2020) destaca que los sistemas educativos con mejores resultados son aquellos que favorecen ambientes de trabajo colaborativos, relaciones interpersonales positivas y prácticas de liderazgo orientadas al apoyo profesional. En concordancia con ello, UNESCO (2023) sostiene que el bienestar y la estabilidad del personal docente constituyen elementos esenciales para asegurar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Desde una perspectiva teórica, el clima organizacional comprende las percepciones compartidas que los miembros de una organización construyen acerca de las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación y los estilos de liderazgo presentes en su entorno de trabajo. Estas percepciones influyen en la motivación, la satisfacción y el comportamiento de los individuos, repercutiendo en el desempeño institucional y en el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2008). En el ámbito educativo, un clima

organizacional favorable favorece la cohesión institucional, fortalece el compromiso organizacional y contribuye a la permanencia del talento humano.

Por otra parte, la dirección estratégica constituye un proceso orientado a formular, implementar y evaluar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la adaptación de las organizaciones a las exigencias del entorno (Drucker, 1999). En las instituciones educativas, la dirección estratégica permite integrar la misión y la visión institucional con procesos de liderazgo, planificación y toma de decisiones orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, Bush (2020) sostiene que el liderazgo y la gestión educativa representan componentes esenciales para el desarrollo de instituciones capaces de responder a las demandas sociales contemporáneas.

En América Latina, los sistemas educativos enfrentan desafíos asociados con la retención y estabilidad del profesorado, situación que ha generado un creciente interés por estudiar las condiciones organizacionales que favorecen la permanencia docente. La literatura especializada señala que el apoyo institucional, las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones interpersonales y las prácticas de liderazgo ejercen una influencia significativa sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del profesorado (Ingersoll, 2018; Grissom et al., 2021). De igual manera, la consolidación de culturas organizacionales basadas en la colaboración y el reconocimiento profesional contribuye a disminuir la intención de abandono y fortalece el sentido de pertenencia hacia las instituciones educativas.

En Ecuador, las políticas educativas impulsadas por el Ministerio de Educación han enfatizado la importancia del fortalecimiento de la gestión institucional y del liderazgo pedagógico como mecanismos para mejorar la calidad educativa. Sin embargo, las instituciones educativas continúan enfrentando desafíos relacionados con la motivación laboral, la comunicación organizacional y la estabilidad del talento humano docente. Estas condiciones evidencian la necesidad de profundizar en el análisis de los factores organizacionales y directivos que influyen en la permanencia del profesorado, especialmente en contextos caracterizados por constantes transformaciones sociales y educativas.

A pesar del creciente desarrollo de investigaciones sobre clima organizacional y liderazgo educativo, se observa una limitada producción científica en el contexto ecuatoriano que analice de manera conjunta la relación entre el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente, particularmente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Esta situación

evidencia una brecha de conocimiento que justifica la necesidad de generar evidencia empírica que contribuya al fortalecimiento de la gestión educativa y a la consolidación de ambientes organizacionales favorables para el desarrollo profesional del profesorado.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente en instituciones educativas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con la finalidad de aportar evidencia científica que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al mejoramiento de la calidad educativa.

MARCO TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional constituye uno de los principales factores que influyen en el funcionamiento de las organizaciones y en el comportamiento de sus miembros. Desde una perspectiva clásica, Litwin y Stringer (1968) lo conciben como el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan acerca de las características del ambiente interno y que influyen en su motivación y desempeño. Posteriormente, Chiavenato (2008) sostiene que estas percepciones se encuentran relacionadas con aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones laborales, elementos que repercuten directamente en la satisfacción y el compromiso organizacional.

En el ámbito educativo, el clima organizacional ha adquirido una importancia creciente debido a su influencia sobre el bienestar docente y la calidad de los procesos educativos. Los resultados de TALIS 2018, publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), evidencian que los docentes que perciben ambientes laborales favorables, relaciones colaborativas y apoyo institucional presentan mayores niveles de satisfacción profesional y compromiso con la enseñanza.

En la misma línea, la UNESCO (2023) reconoce que las condiciones de trabajo y el bienestar del profesorado constituyen elementos esenciales para garantizar una educación inclusiva y de calidad. Asimismo, el Informe Mundial sobre el Personal Docente (UNESCO, 2024) advierte que la escasez de docentes representa uno de los principales desafíos para los sistemas educativos, razón por la cual resulta indispensable fortalecer ambientes organizacionales que favorezcan la estabilidad y el desarrollo profesional.

En consecuencia, el clima organizacional representa un componente estratégico para las instituciones educativas, debido a que influye en la satisfacción laboral, en las relaciones de trabajo y en la permanencia del talento humano.

2.2 Dirección Estratégica en Instituciones Educativas

La dirección estratégica constituye un proceso orientado a la formulación e implementación de acciones que permitan alcanzar los objetivos institucionales y responder a las demandas del entorno. Drucker (1999) sostiene que la gestión estratégica permite a las organizaciones anticiparse a los cambios y fortalecer su capacidad de adaptación.

En las instituciones educativas, la dirección estratégica se encuentra estrechamente vinculada con el liderazgo escolar. Bush (2020) señala que el liderazgo educativo constituye uno de los factores más relevantes para la efectividad institucional, debido a que favorece la coordinación de los procesos organizacionales y la construcción de culturas orientadas al aprendizaje y a la mejora continua.

De manera complementaria, Hallinger (2020) sostiene que el liderazgo escolar ejerce una influencia significativa sobre el desarrollo profesional docente y sobre las condiciones que favorecen la mejora educativa. Según este autor, los líderes educativos desempeñan un papel fundamental en la promoción de culturas colaborativas y en la consolidación de ambientes organizacionales capaces de favorecer la innovación y el aprendizaje institucional.

Los estudios realizados por Grissom, Egalite y Lindsay (2021) evidencian que el liderazgo escolar constituye uno de los principales factores asociados con el desempeño docente y con la mejora de los resultados institucionales. Los autores concluyen que las prácticas directivas orientadas al acompañamiento profesional y al fortalecimiento de las relaciones humanas contribuyen significativamente al desarrollo de escuelas más efectivas.

Por tanto, la dirección estratégica y el liderazgo educativo representan componentes esenciales para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento de las instituciones educativas.

2.3 Permanencia Docente

La permanencia docente hace referencia a la capacidad de las instituciones educativas para favorecer la continuidad y estabilidad del profesorado dentro de la organización. Esta variable se ha convertido en una preocupación prioritaria para los sistemas educativos debido a la creciente escasez de docentes y a los efectos que la rotación del personal genera sobre la calidad educativa.

Simon y Johnson (2015) sostienen que la decisión de permanecer en una institución no depende exclusivamente de factores económicos, sino también de las condiciones organizacionales, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional. Desde esta perspectiva, las características del entorno laboral influyen significativamente en la satisfacción y el compromiso del profesorado.

Por su parte, Ingersoll (2018) señala que las condiciones de trabajo y la gestión institucional constituyen factores determinantes para comprender la permanencia y la rotación docente. El autor argumenta que los ambientes organizacionales favorables contribuyen a reducir el abandono profesional y a fortalecer el compromiso con las instituciones educativas.

Recientemente, Lochmiller (2021) ha destacado la importancia del liderazgo escolar en la construcción de comunidades educativas más inclusivas y orientadas a la equidad. Posteriormente, Lochmiller (2024) demostró que las prácticas de liderazgo basadas en el apoyo institucional, la comunicación efectiva y el reconocimiento profesional favorecen la retención del profesorado y fortalecen el sentido de pertenencia hacia las instituciones educativas.

Los informes recientes de la UNESCO (2024) coinciden en señalar que las estrategias orientadas al bienestar docente y al fortalecimiento del liderazgo institucional constituyen elementos fundamentales para afrontar la escasez mundial de profesores y asegurar la sostenibilidad de los sistemas educativos.

2.4 Variables Asociadas

2.4.1 Comunicación Interna

La comunicación interna representa uno de los principales mecanismos para garantizar la coordinación y el funcionamiento eficiente de las organizaciones. Chiavenato (2008) señala que la comunicación efectiva favorece las relaciones interpersonales y fortalece la integración entre los miembros de la organización. En las instituciones educativas, la calidad de los procesos comunicativos contribuye a mejorar la participación, la confianza y el compromiso institucional.

2.4.2 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de influir positivamente en las personas mediante la motivación, la inspiración y la construcción de una visión compartida. Bass y Avolio (1994) sostienen que este tipo de liderazgo favorece el desarrollo de culturas organizacionales orientadas al cambio y al logro de objetivos comunes.

En el contexto educativo, Hallinger (2020) destaca que el liderazgo constituye uno de los principales factores asociados a la efectividad escolar y al fortalecimiento del desempeño docente, debido a su influencia sobre los procesos de aprendizaje y las dinámicas organizacionales.

2.4.3 Motivación y Reconocimiento Profesional

La motivación constituye un elemento esencial para el desarrollo del desempeño docente y para la construcción de relaciones laborales satisfactorias. Herzberg (1959) sostiene que los factores motivacionales, asociados con el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento, son los que generan mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

En las instituciones educativas, el reconocimiento profesional no debe limitarse exclusivamente a incentivos económicos, sino que comprende también la valoración del desempeño, las oportunidades de formación continua y la participación en procesos de innovación pedagógica. En este sentido, la OCDE (2020) destaca que el desarrollo profesional y la valoración del trabajo docente representan elementos fundamentales para fortalecer la motivación y mejorar la calidad de los procesos educativos.

De igual manera, las oportunidades de capacitación y actualización profesional contribuyen al desarrollo de competencias y favorecen la autorrealización de los docentes. Desde la perspectiva de Maslow (1991), estas oportunidades permiten satisfacer necesidades relacionadas con la autoestima y el desarrollo personal, fortaleciendo el compromiso y la permanencia dentro de la organización.

2.4.4 Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo constituye una estrategia fundamental para fortalecer la cultura organizacional y promover procesos de mejora continua. Grissom et al. (2021) señalan que las prácticas colaborativas y el liderazgo compartido contribuyen al fortalecimiento de las capacidades institucionales y al mejoramiento del desempeño docente.

Asimismo, Hallinger y Heck (2010) evidencian que el liderazgo colaborativo favorece el aprendizaje organizacional y ejerce una influencia positiva sobre la capacidad de mejora de las escuelas.

Por tanto, el trabajo colaborativo constituye un componente esencial para consolidar ambientes organizacionales positivos y promover relaciones interpersonales que contribuyan al bienestar y a la estabilidad del talento humano docente.

2.5 Relación entre las Variables

La literatura especializada evidencia que existe una estrecha relación entre el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente. Las condiciones del entorno laboral, las prácticas de liderazgo y las estrategias de gestión institucional influyen en las percepciones, actitudes y niveles de compromiso del profesorado, repercutiendo en su satisfacción laboral y en su intención de permanecer dentro de la institución.

En este sentido, el clima organizacional constituye una variable mediadora entre las políticas institucionales y las respuestas de los individuos frente a las condiciones de trabajo (Litwin y Stringer, 1968). Cuando las instituciones educativas promueven ambientes caracterizados por la comunicación efectiva, la confianza y el reconocimiento profesional, se fortalecen el compromiso organizacional y la identificación con los objetivos institucionales.

Por otra parte, la dirección estratégica desempeña un papel determinante en la configuración del clima institucional, debido a que las prácticas directivas orientan los procesos de comunicación, coordinación y toma de decisiones. De acuerdo con Drucker (1999), una gestión basada en objetivos y en la participación favorece la cohesión organizacional y fortalece la capacidad de las instituciones para responder a las demandas del entorno.

Asimismo, investigaciones recientes han puesto de manifiesto que el liderazgo escolar y las condiciones organizacionales se encuentran estrechamente relacionadas con la permanencia del profesorado. Nguyen (2024) sostiene que la estabilidad docente depende, en gran medida, de la existencia de ambientes laborales favorables y de prácticas de liderazgo que promuevan el bienestar y el desarrollo profesional. De manera similar, Lochmiller (2024) señala que el liderazgo educativo influye significativamente en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional, favoreciendo la continuidad del personal docente dentro de las instituciones educativas.

En consecuencia, la interacción entre el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente constituye un elemento fundamental para la calidad educativa y para la sostenibilidad de los procesos institucionales, especialmente en contextos que demandan respuestas organizacionales orientadas a la innovación y la mejora continua.

2.6 Contexto Educativo Ecuatoriano

El sistema educativo ecuatoriano se encuentra regulado por la Ley Orgánica de Educación Intercultural y por las políticas públicas implementadas por el Ministerio de Educación, las cuales tienen como finalidad garantizar una educación de calidad, inclusiva y orientada al desarrollo integral de los estudiantes. Dentro de este marco normativo, la gestión institucional y el

fortalecimiento del liderazgo educativo constituyen elementos fundamentales para promover procesos de mejora continua y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el sistema educativo nacional (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

En los últimos años, las transformaciones sociales, tecnológicas y pedagógicas han generado nuevos desafíos para las instituciones educativas y para el personal docente. La incorporación de herramientas digitales, las exigencias derivadas de los procesos de evaluación y las crecientes demandas administrativas han incrementado la necesidad de fortalecer las condiciones laborales y el bienestar del profesorado. En este contexto, la UNESCO (2023) ha señalado que el bienestar docente constituye uno de los factores esenciales para garantizar la sostenibilidad de los sistemas educativos y mejorar la calidad de los aprendizajes.

Particularmente, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, las instituciones educativas se desarrollan en un entorno caracterizado por el crecimiento demográfico y por la diversidad social y cultural de la población. Estas condiciones demandan una gestión institucional capaz de fortalecer la comunicación interna, promover prácticas de liderazgo participativo y generar ambientes organizacionales que favorezcan la motivación y la permanencia del talento humano. En este escenario, el fortalecimiento del clima organizacional y de la dirección estratégica representa una necesidad para consolidar instituciones educativas más resilientes, capaces de responder a las exigencias del contexto y de garantizar la continuidad de los procesos pedagógicos mediante la estabilidad y el compromiso del personal docente.

En síntesis, la evidencia teórica y empírica revisada permite establecer que el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente constituyen variables estrechamente relacionadas. Las prácticas de liderazgo, la comunicación institucional, el reconocimiento profesional y el trabajo colaborativo influyen en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional del profesorado. En consecuencia, el fortalecimiento de estos factores representa una condición indispensable para promover ambientes educativos favorables y garantizar la estabilidad del talento humano en las instituciones educativas.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. El enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar información numérica relacionada con las percepciones de los docentes acerca del clima

organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este enfoque se caracteriza por la medición objetiva de las variables y la utilización de procedimientos estadísticos para la descripción y análisis de los fenómenos estudiados.

3.1 Población y Muestra

La población estuvo conformada por docentes pertenecientes a instituciones educativas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. La muestra estuvo integrada por 50 docentes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad y disponibilidad de los participantes.

3.2 Técnicas e Instrumentos

La técnica utilizada para la recolección de la información fue la encuesta y como instrumento se empleó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

El cuestionario estuvo conformado por 60 ítems distribuidos en seis dimensiones.

Tabla 1. Dimensiones

Nº.	Dimensiones	Ítems	Ejemplo
1	Comunicación interna	1-10	Claridad de los canales oficiales, frecuencia de las reuniones.
2	Liderazgo institucional	11-20	Accesibilidad de los directivos, visión estratégica clara.
3	Clima organizacional	21-30	Nivel de confianza entre colegas, resolución de conflictos.
4	Reconocimiento profesional	31-40	Valoración de logros individuales, incentivos no monetarios.
5	Trabajo colaborativo	41-50	Intercambio de recursos pedagógicos, proyectos interdisciplinarios.
6	Motivación y permanencia docente	51-60	Sentido de pertenencia, oportunidades de desarrollo.

Nota: Elaboración propia

La aplicación del instrumento se realizó mediante formularios digitales elaborados en Google Forms, facilitando la participación de los docentes y optimizando el proceso de recopilación de información.

3.3 Validez y Confiabilidad

La validez de contenido fue establecida mediante juicio de expertos y la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = .939$, lo que evidencia una alta consistencia interna del instrumento.

3.4 Procedimiento

Para el procesamiento de los datos se empleó Microsoft Excel y el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 26. Inicialmente se desarrolló un análisis descriptivo mediante frecuencias y porcentajes y, posteriormente, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables estudiadas.

3.5 Consideraciones Éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos de confidencialidad, anonimato y participación voluntaria. Los docentes fueron informados sobre los objetivos del estudio y aceptaron participar de manera libre y consciente.

Asimismo, la información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos, garantizando la reserva de los datos personales y el respeto a los principios éticos que orientan la investigación educativa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten inferir que la institución educativa presenta fortalezas significativas en materia de comunicación, liderazgo, clima organizacional y trabajo colaborativo, elementos que contribuyen al adecuado funcionamiento institucional. No obstante, las dimensiones relacionadas con el reconocimiento profesional y la motivación docente requieren una atención prioritaria, debido a su influencia directa sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia del personal. En consecuencia, resulta pertinente fortalecer las estrategias de liderazgo participativo, reconocimiento institucional y bienestar laboral, con el propósito de consolidar una cultura organizacional más colaborativa, motivadora y orientada a la mejora continua de la calidad educativa.

Figura 1. Dimensión 1. Comunicación Interna



Nota: Elaboración propia

Los resultados evidencian una percepción predominantemente favorable respecto a la comunicación institucional. La mayoría de los docentes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la claridad de las circulares, la definición de roles y la resolución pacífica de los conflictos comunicacionales. Estos hallazgos indican la existencia de mecanismos formales de comunicación que favorecen la coordinación de las actividades académicas y administrativas.

Sin embargo, las respuestas de neutralidad y desacuerdo observadas en relación con la apertura de las autoridades hacia las sugerencias del profesorado y la eficiencia del diálogo entre áreas evidencian la presencia de limitaciones en los procesos de retroalimentación y participación institucional. Esta situación sugiere que la comunicación mantiene rasgos predominantemente verticales, restringiendo la construcción de espacios colaborativos y la participación activa del personal docente.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación bidireccional que favorezcan la escucha activa, la construcción de consensos y el desarrollo de una cultura organizacional participativa.

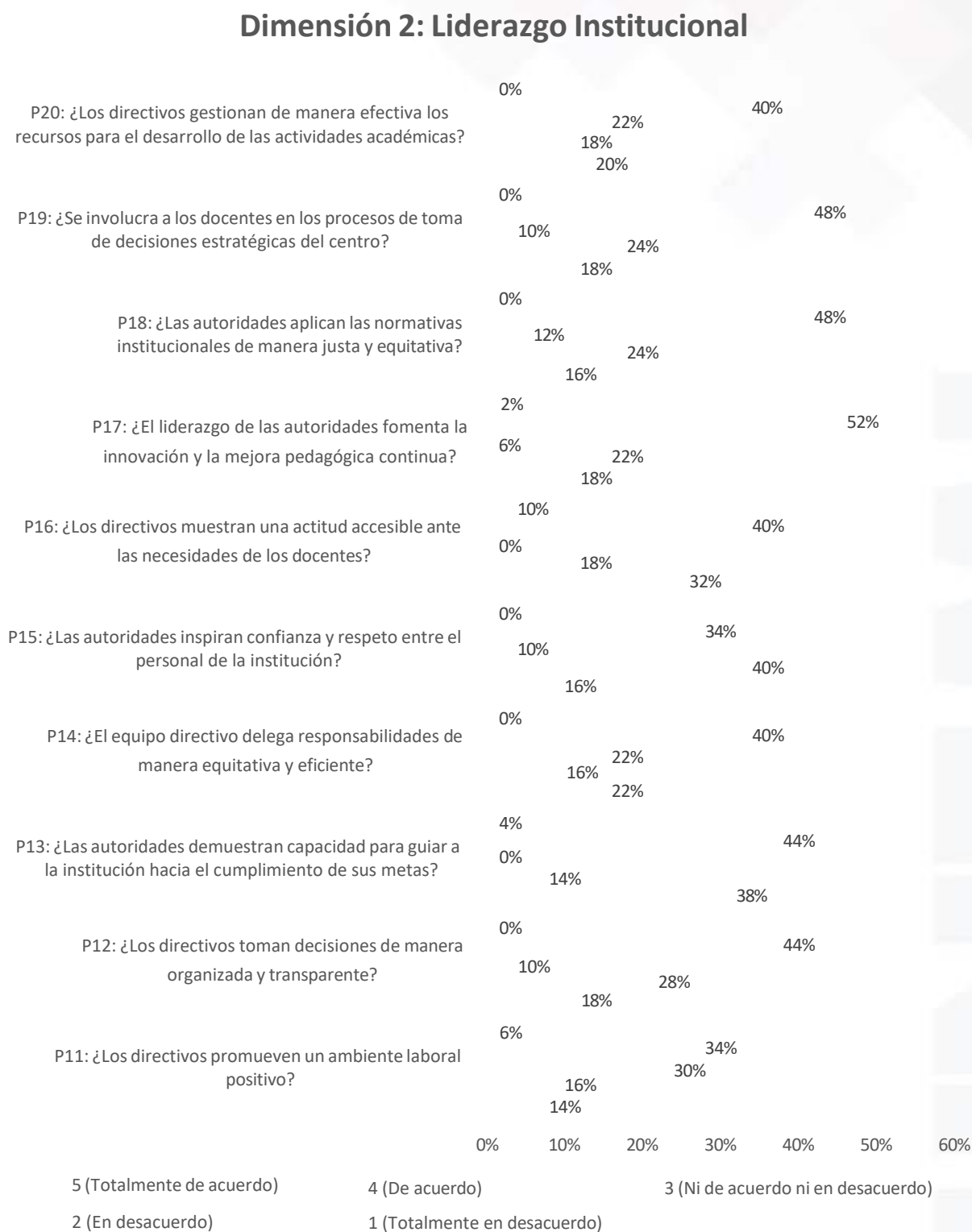
Los hallazgos son consistentes con los resultados del informe TALIS 2018 (OCDE, 2020), que destacan que los entornos educativos caracterizados por una comunicación efectiva y relaciones colaborativas favorecen mayores niveles de satisfacción profesional y compromiso docente. Asimismo, coincide con el Informe Mundial sobre el Personal Docente de la UNESCO (2024), el cual señala que las condiciones organizacionales y las relaciones laborales constituyen factores determinantes para la estabilidad y permanencia del profesorado.

Interpretación

Los hallazgos permiten inferir que la comunicación institucional constituye una fortaleza relativa dentro de las instituciones educativas estudiadas; sin embargo, la presencia de respuestas de desacuerdo en algunos indicadores evidencia que los procesos comunicativos no siempre favorecen una interacción bidireccional entre directivos y docentes. Esta situación podría obedecer a la existencia de estructuras organizativas tradicionales, en las que la información fluye de manera vertical y con escasas oportunidades para la participación colectiva.

Las implicaciones de estos resultados indican la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación participativa que favorezcan la escucha activa, la construcción de consensos y el desarrollo de relaciones interpersonales más sólidas, elementos fundamentales para consolidar ambientes organizacionales favorables.

Figura 2. Dimensión 2. Liderazgo Institucional



Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidencian una percepción predominantemente favorable respecto al liderazgo ejercido por las autoridades institucionales. La mayoría de los docentes manifestó valoraciones positivas en relación con la organización de los procesos académicos, la gestión de los recursos y la capacidad directiva para orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos resultados permiten inferir que las prácticas de liderazgo implementadas contribuyen al funcionamiento de la institución y favorecen el desarrollo de las actividades educativas.

No obstante, una proporción importante de respuestas de neutralidad y desacuerdo se observa en aspectos vinculados con la participación de los docentes en la toma de decisiones, la accesibilidad de las autoridades y la generación de relaciones de confianza. Esta situación sugiere que, aunque el liderazgo institucional presenta características favorables, todavía existen limitaciones asociadas con la participación colectiva y con la consolidación de prácticas de liderazgo más distribuidas y colaborativas.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer estilos de liderazgo participativo que promuevan mayores niveles de involucramiento del profesorado y favorezcan la construcción de culturas organizacionales basadas en la confianza y la corresponsabilidad.

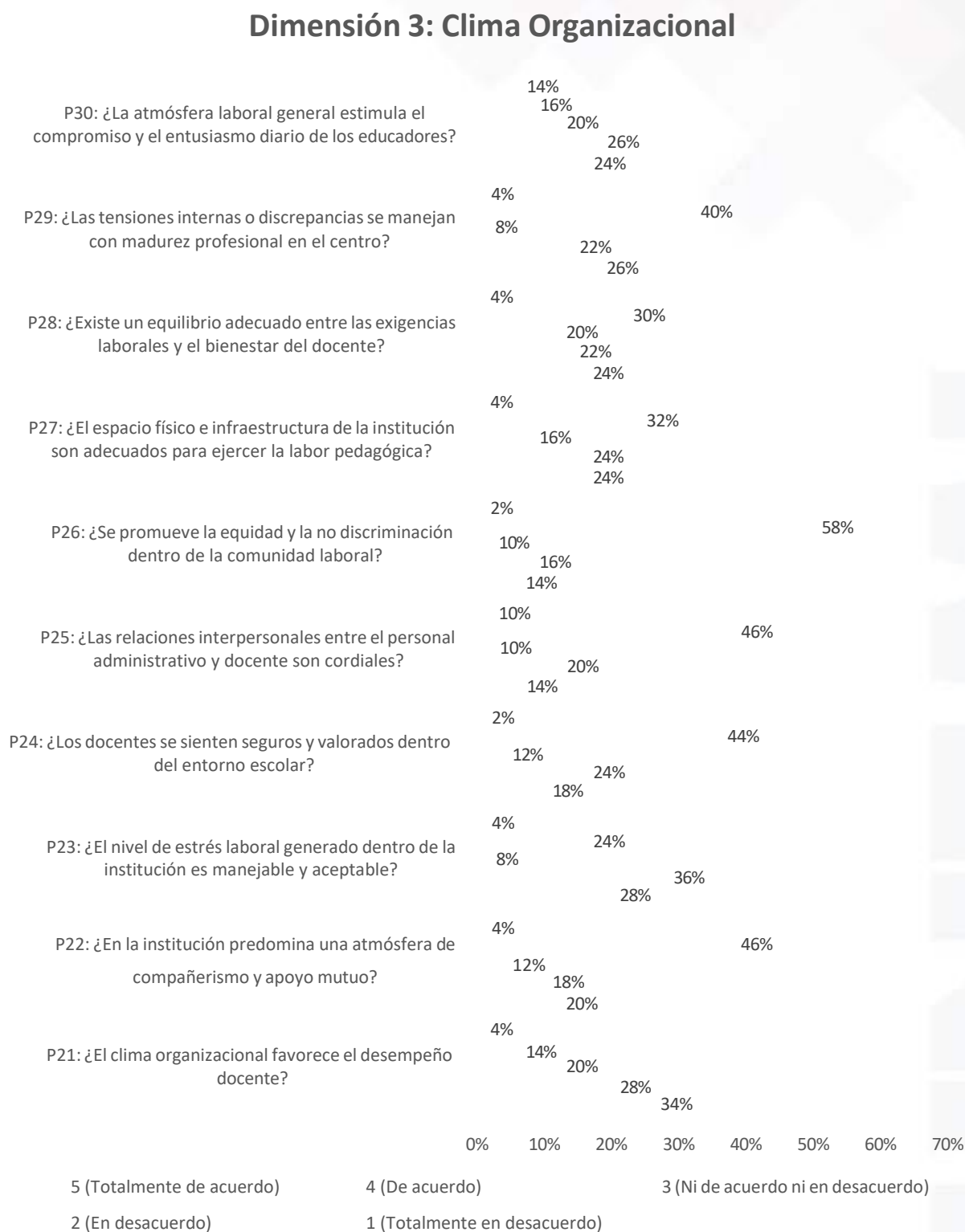
Los resultados guardan relación con las investigaciones desarrolladas por Grissom, Egalite y Lindsay (2021), quienes sostienen que las prácticas de liderazgo escolar constituyen uno de los factores con mayor influencia sobre el desempeño docente y la efectividad institucional. Asimismo, coinciden con Hallinger (2020), quien destaca que el liderazgo educativo favorece la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje y fortalece los procesos de mejora continua.

Interpretación

Los hallazgos permiten inferir que el liderazgo institucional constituye una fortaleza relativa dentro de las instituciones estudiadas; sin embargo, la presencia de respuestas de desacuerdo en algunos indicadores evidencia que aún predominan estructuras organizacionales con niveles limitados de participación docente. Esta situación podría afectar la construcción de una cultura institucional basada en la colaboración y en la toma de decisiones compartida.

Las implicaciones derivadas de estos resultados ponen de manifiesto la importancia de promover modelos de liderazgo más participativos, capaces de fortalecer el compromiso organizacional, la confianza y el sentido de pertenencia del profesorado.

Figura 3. Dimensión 3. Clima Organizacional



Nota: Elaboración propia

Los resultados correspondientes a la dimensión clima organizacional muestran una valoración favorable respecto a las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y la convivencia institucional. Las respuestas obtenidas reflejan que los docentes perciben un entorno caracterizado por niveles adecuados de confianza y cooperación, aspectos que contribuyen al desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas.

Sin embargo, la presencia de respuestas de neutralidad y desacuerdo en determinados indicadores revela la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la resolución de conflictos, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la consolidación de una cultura organizacional más participativa. Estos resultados indican que, aunque las condiciones laborales son percibidas positivamente, persisten factores que podrían limitar el desarrollo pleno del bienestar docente.

Las implicaciones para la gestión educativa evidencian la importancia de fortalecer estrategias orientadas a consolidar ambientes laborales saludables y promover relaciones basadas en la confianza, la cooperación y el respeto mutuo, elementos fundamentales para la sostenibilidad institucional.

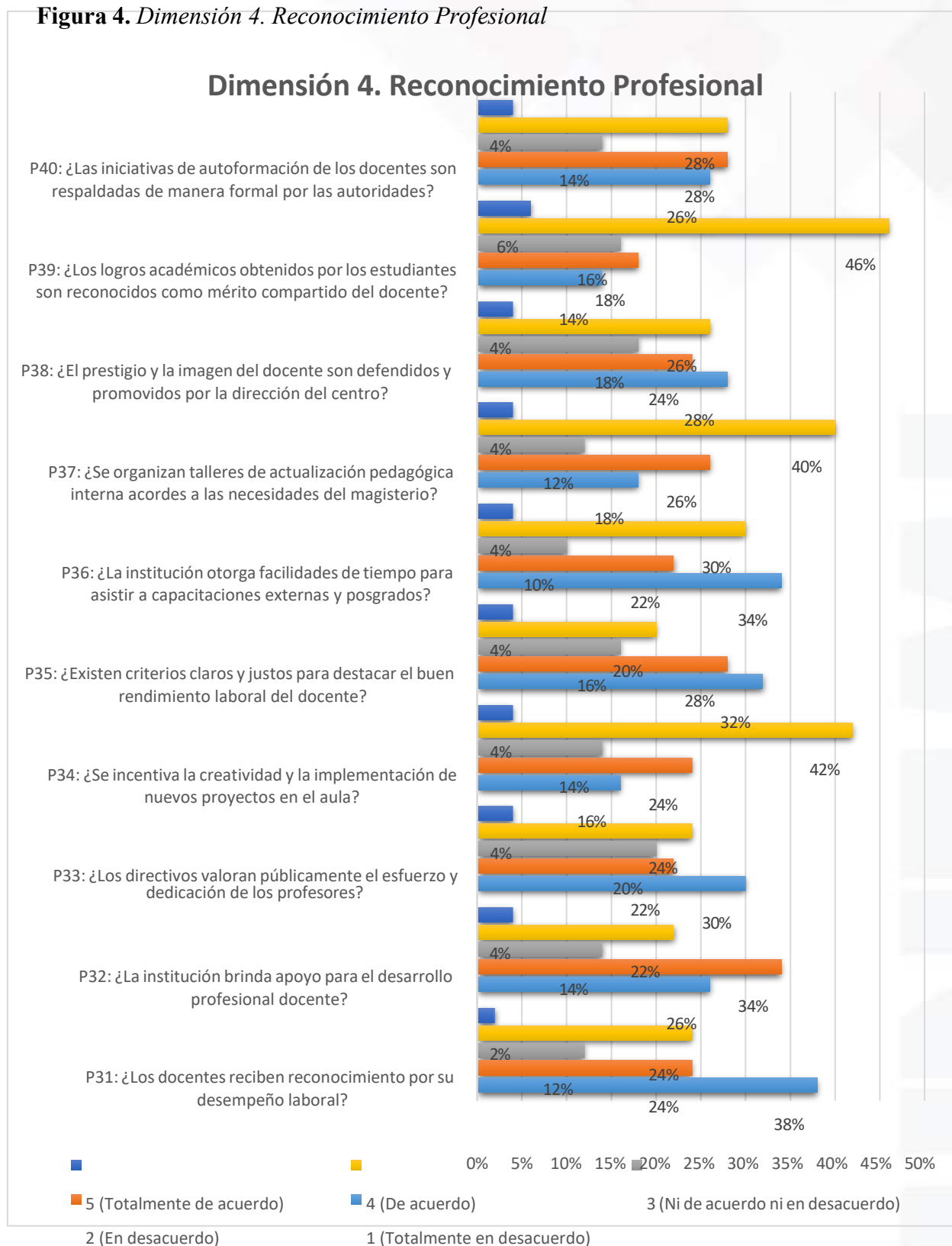
Estos hallazgos son consistentes con los resultados del informe TALIS 2018 (OCDE, 2020), que señala que las instituciones con climas organizacionales favorables presentan mayores niveles de satisfacción y compromiso profesional. De igual manera, la UNESCO (2024) sostiene que el bienestar del profesorado constituye uno de los principales factores asociados con la calidad educativa y la permanencia docente.

Interpretación

Los resultados permiten inferir que el clima organizacional constituye un factor relevante para el desarrollo de las funciones docentes y para la consolidación de relaciones laborales satisfactorias. No obstante, las respuestas de neutralidad identificadas en algunos indicadores sugieren la necesidad de fortalecer mecanismos orientados a mejorar la convivencia institucional y el sentido de pertenencia.

En consecuencia, el fortalecimiento del clima organizacional representa una condición indispensable para favorecer la motivación, la satisfacción laboral y la estabilidad del profesorado.

Figura 4. Dimensión 4. Reconocimiento Profesional



Nota: Elaboración propia

Los resultados evidencian que la dimensión reconocimiento profesional presenta niveles de percepción menos favorables en comparación con las demás dimensiones evaluadas. Una proporción considerable de docentes manifestó respuestas de neutralidad y desacuerdo respecto a la valoración del desempeño, los incentivos institucionales y las oportunidades de desarrollo profesional.

Estos hallazgos sugieren que, aunque existen mecanismos orientados al reconocimiento docente, los participantes consideran que las estrategias implementadas no son suficientes para satisfacer plenamente sus expectativas profesionales. Esta situación podría repercutir negativamente en la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, los resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer políticas institucionales orientadas a valorar el desempeño del profesorado, promover oportunidades de capacitación continua y consolidar mecanismos de reconocimiento que contribuyan al bienestar y desarrollo profesional.

Los hallazgos coinciden con las evidencias presentadas por la OCDE (2020), que destacan la importancia del reconocimiento profesional y del desarrollo docente como factores asociados con la satisfacción laboral. Asimismo, el Informe Mundial sobre el Personal Docente (UNESCO, 2024) señala que la valoración del profesorado constituye una condición esencial para afrontar los problemas de escasez y rotación docente.

Interpretación

Los resultados permiten inferir que el reconocimiento profesional representa una de las dimensiones con mayores posibilidades de fortalecimiento dentro de las instituciones educativas estudiadas. La limitada percepción de valoración institucional podría afectar el sentido de pertenencia y disminuir los niveles de motivación del profesorado.

Por tanto, resulta evidente que las políticas de reconocimiento y desarrollo profesional constituyen elementos fundamentales para favorecer el compromiso organizacional y fortalecer la permanencia docente.

Figura 5. Dimensión 5. Trabajo Colaborativo



Nota: Elaboración propia

Los resultados evidencian una percepción favorable respecto a las prácticas de trabajo colaborativo desarrolladas en las instituciones educativas. La mayoría de los docentes reconoce la existencia de espacios de cooperación, intercambio de experiencias y apoyo entre colegas, lo que favorece el fortalecimiento de las capacidades profesionales y el logro de los objetivos institucionales.

Estos resultados indican que las relaciones de constitución de colaboración un elemento relevante para la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua. Sin embargo, la presencia de respuestas de neutralidad y desacuerdo en algunos indicadores evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación y las oportunidades de participación colectiva.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, la promoción de comunidades profesionales de aprendizaje y el fortalecimiento de las redes de colaboración representan estrategias fundamentales para mejorar el desempeño institucional y favorecer la innovación pedagógica.

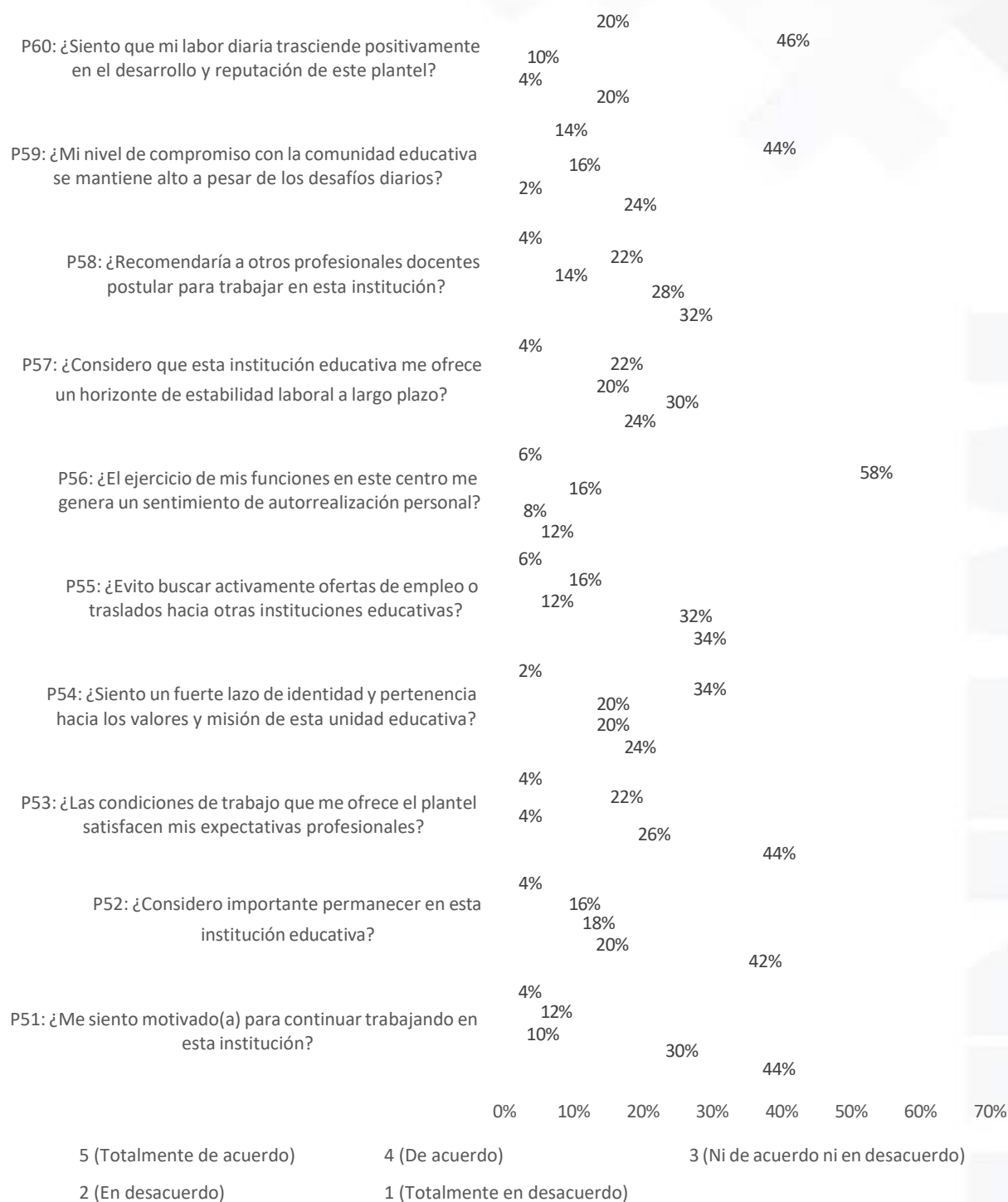
Los hallazgos son consistentes con las investigaciones desarrolladas por Grissom et al. (2021), quienes sostienen que las prácticas colaborativas fortalecen las capacidades institucionales y contribuyen a la mejora del desempeño docente. Asimismo, Hallinger (2020) destaca que la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa constituye uno de los pilares para promover procesos sostenibles de mejora escolar.

Interpretación

Los resultados permiten inferir que el trabajo colaborativo favorece la cohesión institucional y fortalece las relaciones profesionales entre los docentes. La existencia de espacios de cooperación contribuye al desarrollo de ambientes organizacionales más participativos y al fortalecimiento del compromiso con los objetivos institucionales.

Figura 6. Dimensión 6. Motivación y Permanencia Docente

Dimensión 6: Motivación y Permanencia Docente



Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran una percepción moderadamente favorable respecto a la motivación y permanencia docente. La mayoría de los participantes manifestaron sentirse identificados con la institución y reconocieron la importancia de continuar desarrollando su actividad profesional dentro de ella. Estos hallazgos reflejan niveles satisfactorios de compromiso y sentido de pertenencia.

No obstante, la presencia de respuestas de neutralidad y desacuerdo en algunos indicadores sugiere que existen factores relacionados con las oportunidades de desarrollo profesional, la satisfacción laboral y el reconocimiento institucional que podrían influir en las expectativas de permanencia del profesorado.

Las implicaciones de estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer estrategias dirigidas al bienestar docente y al desarrollo profesional continuo, con el propósito de consolidar la estabilidad del talento humano y garantizar la sostenibilidad institucional.

Los hallazgos coinciden con las investigaciones de Ingersoll (2018), Simón y Johnson (2015) y Lochmiller (2021, 2024), quienes sostienen que las condiciones organizacionales, el liderazgo escolar y el apoyo institucional constituyen factores determinantes para la retención y permanencia del profesorado.

Interpretación

Los resultados permiten inferir que la permanencia docente no depende exclusivamente de factores económicos, sino también de las condiciones organizacionales y del nivel de satisfacción profesional percibido por los docentes. En consecuencia, la estabilidad del profesorado se encuentra estrechamente vinculada con la calidad del clima organizacional y con las prácticas de liderazgo desarrolladas por las autoridades educativas.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que el clima organizacional y la dirección estratégica constituyen factores estrechamente relacionados con la permanencia docente en las instituciones educativas analizadas. Las percepciones favorables registradas en las dimensiones de comunicación interna, liderazgo institucional y trabajo colaborativo sugieren que las condiciones organizacionales influyen en el compromiso y en la estabilidad del profesorado.

Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Grissom, Egalite y Lindsay (2021), quienes sostienen que las prácticas de liderazgo escolar influyen significativamente en el desempeño

docente y en la capacidad de las instituciones para alcanzar procesos de mejora continua. De igual manera, Hallinger (2020) señala que el liderazgo educativo favorece la construcción de culturas organizacionales colaborativas, condición indispensable para fortalecer la calidad de las instituciones educativas.

Asimismo, los resultados son consistentes con los planteamientos de la OCDE (2020), cuyos informes derivados de TALIS 2018 evidencian que los docentes que perciben ambientes laborales positivos y relaciones profesionales favorables presentan mayores niveles de satisfacción y compromiso con la profesión. En la misma línea, la UNESCO (2024) advierte que las condiciones organizacionales y el bienestar del profesorado constituyen factores esenciales para afrontar la creciente escasez de docentes a escala mundial.

En relación con la permanencia docente, los resultados respaldan las investigaciones recientes desarrolladas por Lochmiller (2021, 2024), las cuales demuestran que el liderazgo escolar basado en el apoyo profesional, la comunicación efectiva y el reconocimiento institucional contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y reducir la intención de abandono de la profesión.

No obstante, se identificaron ciertos niveles de neutralidad y desacuerdo en aspectos vinculados con el reconocimiento profesional y la participación en los procesos de toma de decisiones. Estos resultados difieren parcialmente de los hallazgos reportados en otros contextos internacionales, donde los modelos de liderazgo distribuido y las estructuras organizacionales participativas muestran mayores niveles de involucramiento docente. Tales diferencias podrían explicarse por las características organizacionales y culturales propias del sistema educativo ecuatoriano, así como por las limitaciones estructurales que enfrentan las instituciones educativas.

Uno de los principales aportes del presente estudio consiste en proporcionar evidencia empírica acerca de la interacción entre el clima organizacional, la dirección estratégica y la permanencia docente en instituciones educativas de Santo Domingo de los Tsáchilas, contexto sobre el cual existe una limitada producción científica. En consecuencia, los resultados contribuyen a ampliar el conocimiento sobre los factores organizacionales asociados con la estabilidad del profesorado en el contexto ecuatoriano.

Entre las limitaciones de la investigación se encuentra el tamaño de la muestra y el empleo de un muestreo no probabilístico por conveniencia, aspectos que limitan la generalización de los resultados. Además, el diseño transversal impide establecer relaciones causales entre las variables estudiadas.

Se recomienda que futuras investigaciones incorporen muestras más amplias y probabilísticas, desarrollen estudios longitudinales y consideren variables adicionales relacionadas con el bienestar docente, la satisfacción laboral y el síndrome de agotamiento profesional, con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la permanencia del profesorado.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permitieron establecer que el clima organizacional y la dirección estratégica se encuentran asociados con la permanencia docente en las instituciones educativas estudiadas, evidenciando que las condiciones organizacionales y las prácticas de liderazgo influyen en el compromiso y la estabilidad del profesorado.

Las percepciones favorables identificadas en las dimensiones de comunicación interna, liderazgo institucional y trabajo colaborativo ponen de manifiesto la importancia de promover ambientes organizacionales caracterizados por la cooperación, la participación y la confianza como elementos que favorecen el fortalecimiento institucional y la calidad educativa.

De igual manera, se evidenció que las dimensiones relacionadas con el reconocimiento profesional y la motivación docente presentan mayores oportunidades de fortalecimiento, lo que confirma que la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia constituyen factores relevantes para la permanencia del personal docente.

La relación significativa observada entre las variables estudiadas confirma los planteamientos teóricos y empíricos recientes que destacan la influencia del liderazgo educativo y de las condiciones organizacionales sobre la estabilidad del profesorado, aportando evidencia científica desde el contexto ecuatoriano.

Finalmente, esta investigación contribuye al desarrollo del conocimiento sobre los factores asociados con la permanencia docente en instituciones educativas de Santo Domingo de los Tsáchilas, constituyéndose en un referente para futuras investigaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión educativa y la sostenibilidad institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bush, T. (2020). *Teorías del liderazgo y la gestión educativa* (5.ª ed.). Sage Publications.
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., y Lindsay, CA (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org>
- Hallinger, P. (2020). Liderazgo y mejora escolar: Apoyando la misión del aprendizaje. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 659–663. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2020-0085>
- Hallinger, P., y Heck, R. H. (2010). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprender el impacto en la capacidad escolar y el aprendizaje de los estudiantes. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Ingersoll, R. M. (2018). Rotación y escasez de docentes: Un análisis organizacional. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lochmiller, C. R. (2021). Liderazgo educativo para la justicia social y la equidad. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 3–5. <https://doi.org/10.1177/1741143220968134>
- Lochmiller, C. R. (2024). Comprender la influencia del liderazgo escolar en la retención docente en entornos de alta pobreza: Un estudio exploratorio en los Estados Unidos. *Education Sciences*, 14(5), Article 545. <https://doi.org/10.3390/educsci14050545>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3.ª ed.). HarperCollins.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Supporting teacher professionalism: Insights from TALIS 2018*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/0cb97e74-en>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *Informe mundial sobre docentes: Abordar la escasez de docentes y transformar la profesión*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/FIGU8035>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024). *Informe mundial sobre el personal docente: Afrontar la escasez de docentes y transformar la profesión*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/>
- Simon, N. S., y Johnson, S. M. (2015). Teacher turnover in high-poverty schools: What we know and can do. *Teachers College Record*, 117(3), 1–36. <https://doi.org/10.1177/016146811511700305>

CARTA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente la Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades ([LATAM](#)), con ISSN en línea: 2789-3855 y DOI 10.56712, con indexaciones en son Dialnet, Latindex directorio, Google académico, Base, Livre, Latinrev, Crossref, MIAR y ERIHPlus y perteneciente a la Red de Investigadores Latinoamericanos ([REDILAT](#)) certifica que:

Título del artículo: **Clima organizacional y dirección estratégica como factores asociados a la permanencia docente en institucioneS educativas de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador.**

Autoras: Cecilia Alexandra Bonilla Arias y Patricia Del Rocío Torres Cerezo.

Área temática: Ciencias de la Educación.

ha sido evaluado y aprobado mediante el sistema de evaluación por pares de doble ciego (double-blind peer review), y la revisión anti plagio vía software de índice de similitud, cumpliendo con los estándares de aprobación establecidos por el Comité Editorial para su publicación.

Se expide la presente constancia a los 29 días del mes de junio del año 2026.



Dr. Anton Peter Baron

Editor en jefe

LATAM - Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades



Connecting Research
and Researchers



UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!