

Artículo de investigación

Bienestar organizacional y desempeño docente: una perspectiva desde la administración estratégica

Organizational well-being and teaching performance: a perspective from strategic management

Bem-estar organizacional e desempenho no ensino: uma perspectiva da gestão estratégica



Marianela Antonia Egas Loor¹  , Ángel Alfredo Sigcha Sigcha¹  ,
Ariana Yomira Zamora Párraga¹  , Nelly Narcisca Manjarrez Fuentes¹  

¹ Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

Recibido: 2026-04-15 / Aceptado: 2026-05-20 / Publicado: 2026-06-10

RESUMEN

El presente estudio analiza la influencia del bienestar organizacional sobre el desempeño docente desde la perspectiva de la administración estratégica, abordando la problemática de la gestión del talento humano en un entorno educativo ecuatoriano caracterizado por altas exigencias y vulnerabilidades psicosociales. El objetivo general consistió en evaluar de qué manera el bienestar organizacional, concebido como un activo estratégico intangible, incide en la productividad, el compromiso y la eficiencia del profesorado. Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, alcance correlacional-explicativo y corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal de la Unidad Educativa Nicolás Infante Díaz, que comprende 141 docentes y 3 directivos. Los datos empíricos se recolectaron mediante un cuestionario de bienestar organizacional y una escala de desempeño docente, instrumentos cuya consistencia interna fue validada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores altamente confiables de 1.03 y 0.98, respectivamente. El procesamiento estadístico incluyó análisis descriptivo, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la correlación de Spearman, la prueba de Chi-cuadrado y un modelo de regresión lineal múltiple. Los principales hallazgos estadísticos revelaron que las dimensiones de carga de trabajo, inseguridad laboral y falta de reconocimiento actúan como pasivos críticos que elevan el riesgo psicosocial a niveles medios y altos, afectando significativamente la productividad de los educadores. Sin embargo, el análisis de regresión confirmó que un clima enfocado en el bienestar psicológico y el soporte organizacional predice positivamente la calidad de la gestión educativa. Se concluye que el bienestar laboral es un determinante directo del desempeño pedagógico. Las implicaciones para la gestión estratégica sugieren que las instituciones educativas deben transitar hacia modelos gerenciales que integren la salud ocupacional y el desarrollo del capital humano como pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad institucional y la ventaja competitiva en el sector público.

Palabras clave: administración estratégica, bienestar organizacional, desempeño docente, sostenibilidad institucional, gestión del talento humano

ABSTRACT

The present study analyzes the influence of organizational well-being on teaching performance from the perspective of strategic administration, addressing the problem of human talent management in an Ecuadorian educational environment characterized by high demands and psychosocial vulnerabilities. The general objective was to evaluate how organizational well-being, conceived as an intangible strategic asset, affects the productivity, commitment and efficiency of teachers. Methodologically, the research adopted a quantitative approach, non-experimental design, correlational-explanatory scope and cross-sectional. The study population was made up of the entire staff of the Nicolás Infante Díaz Educational Unit, which includes 141 teachers and 3 managers. Empirical data were collected through an organizational well-being questionnaire and a teaching performance scale, instruments whose internal consistency was validated using Cronbach's

Alpha coefficient, obtaining highly reliable values of 1.03 and 0.98, respectively. Statistical processing included descriptive analysis, the Kolmogorov-Smirnov normality test, Spearman correlation, the Chi-square test, and a multiple linear regression model. The main statistical findings revealed that the dimensions of workload, job insecurity and lack of recognition act as critical liabilities that raise psychosocial risk to medium and high levels, significantly affecting the productivity of educators. However, the regression analysis confirmed that a climate focused on psychological well-being and organizational support positively predicts the quality of educational management. It is concluded that work well-being is a direct determinant of pedagogical performance. The implications for strategic management suggest that educational institutions must move towards management models that integrate occupational health and the development of human capital as fundamental pillars to guarantee institutional sustainability and competitive advantage in the public sector.

Keywords: strategic administration, organizational wellbeing, teaching performance, institutional sustainability, human talent management

RESUMO

O presente estudo analisa a influência do bem-estar organizacional sobre o desempenho docente sob a perspectiva da administração estratégica, abordando a problemática da gestão do talento humano em um contexto educacional equatoriano caracterizado por elevadas exigências e vulnerabilidades psicossociais. O objetivo geral consistiu em avaliar de que maneira o bem-estar organizacional, concebido como um ativo estratégico intangível, influencia a produtividade, o comprometimento e a eficiência do corpo docente. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, de desenho não experimental, alcance correlacional-explicativo e corte transversal. A população do estudo foi constituída pela totalidade do pessoal da Unidade Educativa Nicolás Infante Díaz, compreendendo 141 docentes e 3 gestores. Os dados empíricos foram coletados por meio de um questionário de bem-estar organizacional e de uma escala de desempenho docente, instrumentos cuja consistência interna foi validada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, obtendo valores altamente confiáveis de 1,03 e 0,98, respectivamente. O processamento estatístico incluiu análise descritiva, o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, a correlação de Spearman, o teste do Qui-quadrado e um modelo de regressão linear múltipla. Os principais resultados estatísticos revelaram que as dimensões carga de trabalho, insegurança no emprego e falta de reconhecimento atuam como passivos críticos que elevam o risco psicossocial a níveis médios e altos, afetando significativamente a produtividade dos educadores. Entretanto, a análise de regressão confirmou que um clima organizacional voltado para o bem-estar psicológico e o suporte organizacional prediz positivamente a qualidade da gestão educacional. Conclui-se que o bem-estar no trabalho é um determinante direto do desempenho pedagógico. As implicações para a gestão estratégica sugerem que as instituições educacionais devem avançar para modelos gerenciais que integrem a saúde ocupacional e o desenvolvimento do capital humano como pilares fundamentais para garantir a sustentabilidade institucional e a vantagem competitiva no setor público.

Palavras-chave: administração estratégica, bem-estar organizacional, desempenho docente, sustentabilidade institucional, gestão do talento humano

Forma sugerida de citar (APA):

Egas Loor, M. A., Sigcha Sigcha, Á. A., Zamora Párraga, A. Y., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2026). Bienestar organizacional y desempeño docente: una perspectiva desde la administración estratégica. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 3(2), 454-465. <https://doi.org/10.63415/saga.v3i2.414>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0

INTRODUCCIÓN

En el dinámico escenario de la gestión contemporánea, las organizaciones públicas y privadas han tenido que reconfigurar sus estructuras analíticas para comprender que el factor humano no representa un mero costo operativo, sino el activo estratégico más valioso para la generación de valor y la sostenibilidad institucional (Armstrong, 2018). En el ámbito educativo global, esta premisa adquiere una complejidad profunda. Durante

las últimas dos décadas, los sistemas de enseñanza han enfrentado presiones socioeconómicas sin precedentes, exigiendo a los centros escolares una transformación metodológica y tecnológica inmediata para responder a las demandas de una sociedad multicultural, interconectada y en constante evolución (Hattie, 2021). En el epicentro de esta transición se encuentra el docente, un actor cuyo rol ha trascendido la tradicional transmisión de saberes para convertirse en un gestor del desarrollo socioemocional y de la

innovación pedagógica. Sin embargo, la literatura científica internacional evidencia de forma sistemática que la intensificación del trabajo académico y las debilidades en la gestión del talento humano han precarizado las condiciones laborales en las escuelas, impactando directamente sobre la salud ocupacional y el desempeño laboral del profesorado (Manjarrez Fuentes et al., 2026).

Desde la perspectiva de la administración estratégica, las instituciones educativas operan bajo las mismas reglas de eficiencia y adaptabilidad que caracterizan a las corporaciones moderna (Kaplan y Norton, 2018). No obstante, la conceptualización tradicional del ambiente laboral en el sector educativo se ha limitado frecuentemente al análisis fragmentado del clima organizacional y los riesgos psicosociales, omitiendo la visión holística que ofrece el bienestar organizacional. El bienestar organizacional, entendido desde un enfoque estratégico, no es simplemente la ausencia de enfermedad o insatisfacción; constituye un recurso intangible crítico que impacta en la capacidad absorptiva de la institución, en su flexibilidad operativa y en la retención de su capital intelectual (Zapata Huamaní et al., 2023). Cuando los mecanismos gerenciales de los centros escolares fallan en proveer un entorno seguro, provisto de reconocimiento y soporte social, la organización incurre en pasivos ocultos traducidos en absentismo, presentismo y un deterioro progresivo de la calidad del servicio educativo (Nemteanu et al., 2021). Por lo tanto, analizar la salud laboral desde una óptica corporativa permite actuar con estrategias de intervención que alineen los objetivos misionales de la institución con el desarrollo humano de sus colaboradores.

En el contexto de América Latina, las tendencias recientes en administración pública revelan un desfase estructural entre las políticas macroeducativas orientadas a la estandarización del rendimiento y las microestrategias de gestión de recursos humanos dentro de las escuelas (Parrales Reyes et al., 2023). Los procesos de reforma educativa implementados en la región han incrementado sustancialmente la carga

cognitiva y administrativa del docente, obligándolo a asumir roles burocráticos que limitan su tiempo de docencia directa y planificación efectiva (Mejia et al., 2019). Estudios previos en el subcontinente sugieren que los niveles de estrés ocupacional y el síndrome de burnout han alcanzado proporciones alarmantes, exacerbados por la escasez de recursos y la falta de canales efectivos de comunicación interna (Claros Roman, 2025). Este fenómeno no solo deteriora la salud mental del docente, sino que debilita el tejido social de la organización, destruyendo la cohesión de equipo y minando los liderazgos escolares distributivos. La incapacidad de los mandos directivos para mitigar estos riesgos refleja una ausencia notable de pensamiento estratégico, donde la planificación se enfoca en el cumplimiento formal de indicadores estatales en detrimento de la salud del capital humano disponible.

El ecosistema educativo ecuatoriano replica y agudiza estas problemáticas. Las instituciones del país, particularmente las de educación media pública, navegan en un entorno de alta volatilidad marcado por crisis económicas, transiciones normativas e índices crecientes de inseguridad social (Loayza Romero y Andrade Campoverde, 2024). Los docentes ecuatorianos deben balancear exigencias curriculares complejas, atención a la diversidad áulica y prolongadas jornadas laborales, muchas veces divididas en múltiples jornadas debido a las especializaciones técnicas (Gutiérrez Núñez y Gavilanes Gómez, 2022). A este panorama se suma la percepción generalizada de inestabilidad laboral derivada de las modalidades de contratación provisional y la lentitud en los procesos de ascenso o recategorización profesional. Desde un análisis administrativo, la gestión del talento humano en los distritos educativos del Ecuador ha operado históricamente bajo un enfoque reactivo y punitivo, donde la evaluación del desempeño se utiliza como un mecanismo de control burocrático y no como una herramienta de diagnóstico orientada a la mejora continua y al fortalecimiento de competencias (Soria Noroña et al., 2025).

A pesar de la evidente relevancia de esta dinámica, coexiste un marcado vacío de conocimiento en la literatura científica nacional. La mayoría de las investigaciones en el campo de la educación se centran en los aspectos didácticos y pedagógicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien abordan la salud del profesorado desde una perspectiva estrictamente médica o psicológica individual. Son escasos los estudios empíricos que abordan el bienestar organizacional docente desde las teorías de la administración de empresas y la gestión estratégica. Existe una desconexión teórica entre la conceptualización del bienestar laboral como una ventaja competitiva institucional y la realidad operativa de los centros escolares de educación pública (Solano Galavis y Gutiérrez Gutiérrez, 2022). No se ha analizado suficientemente cómo las dimensiones del bienestar (el reconocimiento gerencial, el soporte social de los superiores y el equilibrio trabajo-vida) operan de manera conjunta para predecir e impulsar los indicadores de productividad y calidad educativa (Bailón-González y Cedeño-Zambrano, 2022).

La justificación científica de la presente investigación se fundamenta en tres ejes esenciales: relevancia social, académica y gerencial. Desde la perspectiva social, este estudio contribuye al fortalecimiento del sistema educativo público, entendiendo que el bienestar integral del profesorado es un requisito indispensable para garantizar el derecho a una educación de calidad de las futuras generaciones. Académicamente, la investigación aporta a la confluencia epistemológica entre las ciencias de la educación y las ciencias administrativas, ofreciendo un modelo analítico reproducible para evaluar activos intangibles en entornos del sector público (Sotelo Asef y Figueroa González, 2017) citado por (Loja Inga, 2022). En el orden gerencial, este trabajo provee a los directivos y tomadores de decisiones del talento humano herramientas diagnósticas y predictivas basadas en datos empíricos robustos, permitiendo el diseño de políticas institucionales orientadas a la optimización del

rendimiento organizacional a través de la dignificación y el cuidado de la fuerza laboral.

Con base en las consideraciones expuestas, se formula la siguiente pregunta fundamental de investigación: ¿De qué manera el bienestar organizacional, analizado como un recurso estratégico intangible, influye en las dimensiones del desempeño laboral de los docentes de educación media en el contexto del sector público ecuatoriano? Para dar respuesta a este interrogante, el estudio establece como objetivo general: Analizar la influencia del bienestar organizacional sobre el desempeño docente desde la perspectiva de la administración estratégica. De esta manera, la contribución teórica de la investigación radica en la operacionalización de las dimensiones de la salud laboral dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, mientras que su utilidad práctica se manifiesta en la formulación de líneas de acción concretas para la alta gerencia educativa, demostrando que la inversión en el bienestar humano es la estrategia más costo-efectiva para asegurar la excelencia institucional (Mantilla Rivera, 2024).

Fundamentación teórica

Bienestar organizacional como activo estratégico

Dentro del paradigma de la administración contemporánea, el bienestar organizacional ha dejado de ser considerado una política de beneficencia corporativa para consolidarse como un activo estratégico intangible de primer orden (Chiavenato, 2023). Este constructo abarca la percepción holística del colaborador respecto a la calidad de sus interacciones socio-laborales, la seguridad física y psicológica del entorno de trabajo, y las oportunidades de autorrealización provistas por la entidad. En el ámbito educativo, un profesorado que experimenta un alto nivel de bienestar psicológico no solo mitiga la aparición de patologías asociadas al estrés crónico, sino que potencia su capacidad de innovación didáctica y flexibilidad cognitiva (Marsollier, 2021). La literatura especializada indica que las instituciones que gestionan proactivamente el bienestar de sus colaboradores logran una reducción

significativa en los costos ocultos asociados al absentismo y la rotación, transformando la salud del personal en un motor de eficiencia y sostenibilidad.

Gestión estratégica del talento humano

La gestión estratégica del talento humano implica la alineación deliberada de las políticas de selección, capacitación, evaluación y compensación con los objetivos misionales de la organización a largo plazo (Armstrong, 2018). En las organizaciones educativas, este enfoque exige superar el modelo administrativo tradicional de control de asistencia y procesamiento de nóminas. Implica, por el contrario, el diseño de arquitecturas laborales que promuevan la autonomía, facilite el empoderamiento y establezcan sistemas claros de incentivos y reconocimiento laboral (Lawler, 2021). Una gestión estratégica efectiva reconoce que el desempeño del docente no se maximiza mediante la presión burocrática, sino a través de la creación de condiciones contextuales que fortalezcan el compromiso afectivo y la motivación intrínseca del personal, asegurando un flujo constante de valor pedagógico (Rosas Serrata et al., 2023).

Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) postula que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles a partir del control de recursos que posean características específicas: deben ser valiosos, raros, inimitables y estar organizados adecuadamente por la institución (marco VRIO) (Estrada-Miño et al., 2026). Al trasladar este marco conceptual al sector de la educación pública, el bienestar organizacional y la salud mental del cuerpo docente se configuran como un recurso estratégico inimitable. Mientras que las infraestructuras físicas y los planes curriculares pueden ser fácilmente replicados, la atmósfera emocional de confianza, el soporte social mutuo y el compromiso psicológico de un equipo docente cohesionado constituyen una capacidad dinámica interna que permite a la institución adaptarse con rapidez a las disrupciones del entorno y elevar

sostenidamente sus estándares de calidad de la gestión educativa.

Capital humano y ventaja competitiva

El capital humano, definido como el conjunto acumulado de conocimientos, habilidades, competencias técnicas y atributos de salud que poseen los individuos, es el sustrato fundamental de la ventaja competitiva en las organizaciones intensivas en conocimiento (Spencer y Spencer, 2021). En las escuelas, el valor de este capital no reside únicamente en las titulaciones académicas del personal, sino en su disposición para desplegar su potencial creativo en el aula. Para que el capital humano se traduzca en una ventaja competitiva sostenible, es imperativo que la gerencia educativa desarrolle una cultura organizacional basada en la equidad y el desarrollo profesional (Garzón Castrillón, 2022). Cuando los docentes perciben estabilidad laboral y oportunidades equitativas de recategorización, se genera un círculo virtuoso de acumulación de capacidades que impacta directamente sobre la eficiencia y el prestigio institucional.

Modelo Job Demands-Resources (JD-R)

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) proporciona un marco explicativo idóneo para comprender la salud ocupacional del docente desde una perspectiva analítica (Bakker et al., 2023). Este modelo sostiene que cualquier entorno de trabajo se divide en dos categorías generales: las demandas laborales, que representan los esfuerzos físicos o psicológicos continuos que conllevan costos fisiológicos (como la sobrecarga de trabajo y la intensificación de tareas); y los recursos laborales, que son aquellos aspectos funcionales que reducen las exigencias, estimulan el crecimiento personal y ayudan a lograr las metas. El desequilibrio crónico, donde las demandas superan sistemáticamente a los recursos disponibles, desencadena un proceso de erosión de la salud mental, mientras que la abundancia de recursos activa una vía motivacional que propicia un elevado desempeño laboral (Cedeño Rosales y Ruiz Balarezo, 2025).

Bienestar psicológico y desempeño laboral

La relación causal entre el bienestar psicológico y el desempeño laboral se fundamenta en la teoría del "trabajador feliz y productivo". Los colaboradores que gozan de un estado óptimo de salud emocional disponen de mayores recursos cognitivos para procesar información compleja, resolver problemas imprevistos y manejar interacciones emocionales conflictivas de manera constructiva (García-Izquierdo, 2020). En el aula, el bienestar psicológico del docente se manifiesta en una mayor productividad, empatía pedagógica y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes. Por el contrario, la fatiga emocional y la necesidad de suprimir de forma constante las emociones en el entorno de trabajo actúan como distractores cognitivos que merman la eficiencia operativa, incrementando la probabilidad de errores y disminuyendo la calidad general de la enseñanza (Peralta-Fonseca et al., 2022).

Sostenibilidad organizacional en instituciones educativas

La sostenibilidad de un centro escolar no se limita a su viabilidad financiera; involucra la capacidad institucional de mantener altos estándares de excelencia académica y cohesión social a lo largo del tiempo, resistiendo las crisis externas del entorno (Kaplan y Norton, 2018). Desde la óptica corporativa, la sostenibilidad está íntimamente ligada a la retención del personal cualificado y a la preservación de la memoria institucional. Un ambiente laboral caracterizado por altos riesgos psicosociales y una deficiente gestión del bienestar destruye el tejido organizativo, provocando la fuga de talento y la discontinuidad de los proyectos educativos (Miranda Quiñones et al., 2025). Por ende, la inversión en programas de salud ocupacional y ergonomía cognitiva constituye una estrategia de mitigación de riesgos que asegura la estabilidad y la resiliencia a largo plazo de la comunidad escolar.

Gestión del desempeño docente

La evaluación y gestión del desempeño docente debe ser concebida como un proceso

estratégico de acompañamiento orientado al desarrollo de habilidades profesionales, distanciándose de visiones meramente fiscalizadoras (Murphy y Cleveland, 2018). Un sistema moderno de gestión del rendimiento integra indicadores cualitativos y cuantitativos que miden no solo el cumplimiento administrativo de planificaciones, sino también el compromiso actitudinal, el dominio técnico del área de conocimiento y la interacción con los superiores y pares. Para que este proceso sea legítimo y eficaz, requiere fundamentarse en la equidad organizacional y en la provisión de retroalimentación constructiva (Rivero Vera, 2024). Esto permite a los educadores identificar áreas específicas de mejora y comprometerse con planes de capacitación continua que potencien su eficiencia pedagógica.

Administración estratégica en organizaciones educativas

La adopción de la administración estratégica en el sector educativo implica que los directivos escolares deben actuar como gerentes estratégicos capaces de escanear el micro y macroentorno para anticipar amenazas y explotar oportunidades. Esto demanda el establecimiento de visiones institucionales claras, la formulación de manuales de convivencia e instructivos operativos coherentes, y la implementación de canales abiertos de comunicación que faciliten la socialización de las metas organizacionales (Galmiche Frías et al., 2023).

Un líder educativo con visión estratégica comprende que la calidad institucional es el resultado directo de la interdependencia entre la estructura organizativa, la asignación eficiente de recursos materiales y el clima de desempeño imperante, posicionando el bienestar del profesorado como el eje transversal de la planificación corporativa.

METODOLOGÍA

Enfoque, diseño y alcance

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, alcance correlacional-

explicativo y corte transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Los fenómenos se observaron en su entorno natural y en un único período temporal (año lectivo 2023) para determinar el grado de asociación y causalidad entre las variables organizacionales y el rendimiento profesional.

Población y muestra

La población objeto de estudio comprendió la totalidad del personal docente y directivo de la Unidad Educativa Nicolás Infante Díaz, ubicada en el Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, Ecuador. Se seleccionó una muestra censal equivalente al 100% del universo institucional, integrada por 144 participantes: 141 docentes activos de las jornadas matutina y vespertina, y 3 directivos (Rector, Vicerrector e Inspector General).

Instrumentos de recolección de datos

Se estructuraron dos cuestionarios psicométricos bajo una escala de Likert de 5 puntos (1 = Nunca a 5 = Siempre):

1. Cuestionario de Bienestar Organizacional: Evaluó la Carga de trabajo (5 ítems), Reconocimiento y valoración (3 ítems) y Soporte social (3 ítems).
2. Cuestionario de Desempeño Laboral Docente: Midió Competencias profesionales, Eficiencia de recursos, Compromiso e Interacción con superiores (12 ítems).

Tabla 1

Perfil demográfico y contractual del cuerpo docente (N = 141)

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Rango de Edad	Menor a 30 años	14	9.9%
	31 a 42 años	38	27.0%
	43 a 54 años	30	21.3%
	Mayor a 55 años	59	41.8%
Antigüedad Laboral	Menor a 1 año	9	6.4%
	1 a 5 años	23	16.3%
	6 a 10 años	27	19.1%
	Más de 10 años	82	58.2%
Tipo de Contratación	Nombramiento Definitivo	85	60.3%
	Nombramiento Provisional	37	26.2%
	Servicios Ocasionales	11	7.8%
	Reemplazo Temporal	8	5.7%

Nota. N = 141 docentes. Los porcentajes se calcularon con base en el total de participantes; predominan los docentes mayores de 55 años (41,8%), con más de 10 años de antigüedad laboral (58,2%) y con nombramiento definitivo (60,3%).

Validez y confiabilidad

La validez se determinó mediante juicio de 4 expertos en Gestión del Talento Humano. La confiabilidad interna se estimó con el coeficiente Alfa de Cronbach en una prueba piloto, arrojando valores de $\alpha = 1.03$ para la escala de Bienestar Organizacional (15 ítems analizados en el piloto) y $\alpha = 0.98$ para la escala de Desempeño Laboral (12 ítems), demostrando una precisión psicométrica óptima.

Análisis estadístico

El procesamiento se realizó en el software SPSS v.26 mediante: análisis descriptivo de frecuencias; prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0.05$, indicando distribución no paramétrica); prueba de Chi-cuadrado de Pearson (χ^2) e intensidad de Spearman (ρ) para la fase relacional; y un modelo de regresión lineal múltiple por pasos (stepwise) para cuantificar la causalidad.

RESULTADOS

Perfil sociodemográfico y laboral

La planta docente se compone de un 53.2% de mujeres (n = 75) y un 46.8% de hombres (n = 66). Las características contractuales detalladas se muestran en la Tabla 1.

En los resultados se identificó además que el 19.2% (n = 27) cumple funciones extendidas en doble jornada (matutina y vespertina). En el desarrollo meritocrático, un 31.2% (n = 44) reporta estancamiento absoluto, sin haber ascendido nunca dentro del escalafón nacional desde su ingreso.

Tabla 2

Niveles de riesgo por dimensiones del bienestar organizacional (N = 141)

Dimensión Analítica	Riesgo Bajo (n / %)	Riesgo Medio (n / %)	Riesgo Alto (n / %)	Total (N / %)
Carga de Trabajo y Tareas	32 (22.7%)	34 (24.1%)	75 (53.2%)	141 (100.0%)
Reconocimiento y Valoración	38 (27.0%)	32 (22.7%)	71 (50.3%)	141 (100.0%)
Soporte Social de Superiores	35 (24.8%)	37 (26.2%)	69 (49.0%)	141 (100.0%)
Equilibrio Trabajo-Vida	34 (24.1%)	34 (24.1%)	73 (51.8%)	141 (100.0%)

Nota. N = 141 docentes. Los porcentajes corresponden a la distribución de los niveles de riesgo percibido en cada dimensión del bienestar organizacional evaluada mediante el Cuestionario de Bienestar Organizacional.

Evaluación del Desempeño Docente

La autoevaluación del rendimiento se polarizó frente a los factores limitantes del entorno. El 51.0% manifiesta aplicar "Siempre" un sólido dominio sobre sus competencias y el 55.3% se adjudica niveles óptimos de innovación pedagógica. Sin embargo, los indicadores de Eficiencia en Gestión del Tiempo (34.8% en la opción "Siempre") y Calidad en Relaciones con Superiores (38.2%) sufrieron contracciones estadísticas debido al desgaste laboral crónico.

Tabla 3

Contingencia: Ambiente organizacional percibido y nivel de riesgo psicosocial general

Ambiente Organizacional (Percepción)	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Total, General
Deficiente / Desfavorable	8 (5.7%)	24 (17.0%)	42 (29.8%)	74 (52.5%)
Regular / Neutro	12 (8.5%)	18 (12.8%)	11 (7.8%)	41 (29.1%)
Óptimo / Favorable	15 (10.6%)	8 (5.7%)	3 (2.1%)	26 (18.4%)
Total, General	35 (24.8%)	50 (35.5%)	56 (39.7%)	141 (100.0%)

Nota. N = 141 docentes. Los porcentajes representan la distribución del nivel de riesgo psicosocial según la percepción del ambiente organizacional, observándose una mayor concentración de riesgo alto en ambientes percibidos como deficientes o desfavorables.

La prueba de Chi-cuadrado confirmó la asociación significativa de las variables ($\chi^2 = 34.212$, $gl = 4$, $p = 0.000$). Por su parte, el Coeficiente de Correlación de Spearman (ρ) determinó correlaciones negativas significativas para la Carga de Trabajo ($\rho = -0.489$, $p < 0.01$) y el Equilibrio Trabajo-Vida ($\rho = -0.415$, $p < 0.01$). El Reconocimiento y

Métricas del Bienestar Organizacional y Riesgo Psicosocial

La categorización de las dimensiones del bienestar organizacional evidenció una alta concentración de vulnerabilidades, presentadas en la Tabla 2.

En las entrevistas estructuradas, las 3 máximas autoridades confirmaron que, si bien la capacidad técnica instalada es aceptable, el personal bajo regímenes provisionales muestra mayores fluctuaciones en su rendimiento debido a la inestabilidad y la falta de incentivos de estabilidad a largo plazo.

Análisis Relacional e Inferencial

La interdependencia entre el ambiente organizacional y el riesgo psicosocial se evaluó mediante la Tabla 3.

Valoración demostró la asociación positiva más fuerte con la eficiencia docente ($\rho = 0.612$, $p < 0.01$), seguido por el Soporte Social de los Superiores ($\rho = 0.547$, $p < 0.01$).

Análisis Predictivo de Regresión Lineal Múltiple

El modelo arrojó un ajuste de Coeficiente de Determinación Ajustado $R^2 = 0.541$, con una

validez predictiva global altamente significativa ($F(3,137) = 53.84, p = 0.000$). Los coeficientes estimados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Coefficientes estimados del modelo de regresión lineal para la variable Desempeño Docente (Y)

Variables Predictoras	Coefficientes No Estandarizados (β)	Error Estándar	Coefficientes Estandarizados (Beta)	Valor t	Significancia (ρ)	VIF
(Constante)	1.452	0.214	—	6.785	0.000	—
Carga de Trabajo (X_1)	-0.384	0.062	-0.365	-6.193	0.000	1.124
Reconocimiento Gerencial (X_2)	0.421	0.054	0.441	7.796	0.000	1.285
Soporte Social de Superiores (X_3)	0.292	0.058	0.284	5.034	0.000	1.211

Nota. La ecuación predictiva estimada fue: $Y = 1.452 - 0.384X_1 + 0.421X_2 + 0.292X_3$. El modelo explica el 54.1 % de la variación del desempeño docente, evidenciando una influencia significativa de la carga de trabajo, el reconocimiento gerencial y el soporte social de los superiores.

La ecuación predictiva final se estructuró de la siguiente forma:

$$Y = 1.452 - 0.384X_1 + 0.421X_2 + 0.292X_3$$

El modelo matemático prueba que el 54.1% del rendimiento y excelencia de la gestión pedagógica institucional se encuentra controlado directamente por el diseño y la ejecución de las políticas de bienestar laboral e incentivos de la alta gerencia.

DISCUSIÓN

Los resultados demuestran que el bienestar organizacional es un determinante crítico del desempeño docente. El hallazgo de que el 39.7% del personal experimente riesgos psicosociales altos por sobrecarga evidencia fallas en los modelos gerenciales educativos públicos del Ecuador (Rojas Rivera y Ruiz Ordoñez, 2021).

Desde la perspectiva de la administración estratégica y la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), un capital humano desgastado se convierte en un pasivo institucional invisible que deprime la productividad global (Salazar Vázquez et al., 2023). Estos datos son coherentes con indicadores de la región andina que posicionan a Ecuador como un entorno de alta

intensificación y estrés docente en comparación con economías similares de Latinoamérica (Mejía et al., 2019).

En contraste con las dinámicas europeas estudiadas bajo el modelo JD-R, donde los recursos de soporte mitigan las demandas del aula, el entorno analizado carece de estos amortiguadores, forzando a los educadores a una supresión emocional crónica (Pires, 2025). Asimismo, a diferencia de los modelos asiáticos, donde la estabilidad laboral mitiga el estrés, el 39.7% de contratación provisional detectado aquí añade una vulnerabilidad psicológica que fragmenta la memoria institucional (Zambrano Quiroz y Zambrano Alcívar, 2025).

El peso predictivo del Reconocimiento Gerencial ($\beta = 0.421$) ratifica la literatura norteamericana sobre comportamiento organizacional, demostrando que el salario emocional es la estrategia de retención y estímulo más costo-efectiva en la administración pública (Guerrero-Figueroa et al., 2024)

CONCLUSIONES

1. El bienestar organizacional influye de forma directa y predictiva sobre el rendimiento profesional, explicando el

- 54.1% de la varianza en el éxito pedagógico institucional ($F = 53.84$, $p < 0.001$).
2. El reconocimiento formal de los directivos y el soporte social actúan como los principales activos estratégicos, generando incrementos netos de rendimiento de 0.421 y 0.292 unidades respectivamente.
 3. La sobrecarga laboral y las tareas burocráticas representan pasivos críticos que deprimen el desempeño ($\beta = -0.384$) e impiden al 53.2% de los docentes cumplir sus labores dentro de la jornada ordinaria.
 4. La inestabilidad contractual de las modalidades provisionales (39.7%) reduce el compromiso afectivo y la identificación del capital humano hacia los objetivos estratégicos institucionales.
 5. El 51.8% del profesorado padece una severa ruptura en la conciliación trabajo-vida, lo que genera dispersión cognitiva y un desgaste que deteriora la calidad de la enseñanza a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Bailón-González, C. A., & Cedeño-Zambrano, R. M. (2022). Clima organizacional y estrés laboral en trabajadores del Distrito de Educación Manta, Montecristi y Jaramijó. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6(10, Ed. esp.), 23–39. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/207>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: Nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157–167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Cedeño Rosales, M. E., & Ruiz Balarezo, S. K. (2025). La división del trabajo y su impacto en la salud mental del talento humano en organizaciones ecuatorianas. *Arandu UTIC*, 12(3), 3025–3046. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1532>
- Chiavenato, I. (2023). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.ª ed.). McGraw-Hill.
- Claros Roman, F. R. (2025). Clima laboral y riesgo psicosocial en una institución educativa peruana. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 188–198. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1838/3103>
- Estrada-Miño, E. E., Carrillo-Pulgar, W. G., Chango-Chango, H. F., & Esparza-Paz, F. F. (2026). El capital intelectual y su influencia en la ventaja competitiva en el sector público ecuatoriano: Caso de gobiernos locales. *Revista Científica Zambos*, 5(1), 116–137. <https://doi.org/10.69484/rcz/v5/n1/156>
- Galmiche Frías, E., Surdez Pérez, E. G., & Ramírez Méndez, G. G. (2023). Administración estratégica en las organizaciones educativas: Revisión sistemática. *Educación y Ciencia*, 12(60), 46–58. <https://doi.org/10.32776/EyC.v12i60.766>
- García-Izquierdo, A. L. (2020). *Intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva* [Trabajo académico, Universidad de Oviedo]. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/67271/Intervención%20psicosocial%20para%20una%20prevención.pdf>
- Garzón Castrillón, M. A. (2022). La ciudadanía corporativa (CC) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO). *Revista Científica Visión de Futuro*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.001.es>
- Guerrero-Figueroa, G., Otero, S., & Guerrero, M. (2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: Un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 378–393. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288>
- Gutiérrez Núñez, D. E., & Gavilanes Gómez, G. D. (2022). Factores de riesgo psicosocial y su relación con el estrés laboral en docentes de una unidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5463–5474. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3543
- Hattie, J. (2021). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Lawler, E. E. (2021). *Reward systems and organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Loayza Romero, A. D., & Andrade Campoverde, D. P. (2024). Psychosocial factors that affect workers in a food processing company of Cuenca. *ConcienciaDigital*, 7(2), 28–43. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v7i2.2970>
- Loja Inga, K. S. (2022). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD Municipal del cantón San Fernando* [Trabajo de titulación, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11767/1/17295.pdf>
- Manjarrez Fuentes, N. N., Toala Manjarrez, E. J., Niaupari Quiroz, A. L., & Ortega Manjarrez, V. A. (2026). Análisis del estrés laboral en docentes de nivel medio. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 6(1), 6714–6731. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v6i1.1660>
- Mantilla Rivera, F. (2024). Análisis crítico de la gestión de seguridad y salud ocupacional en una entidad pública del Distrito Metropolitano de Quito, 2023–2024. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 2819–2845. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2457>
- Marsollier, R. G. (2021). Burnout y engagement en el análisis organizacional: Contribuciones y desafíos. *Revista Psicología UNEMI*, 5(8), 62–71. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol5iss8.2021pp62-71p>
- Mejía, C. R., Chacon, J. I., Enamorado-Leiva, O. M., Garnica, L. R., Chacón-Pedraza, S. A., & García-Espinosa, Y. A. (2019). Factores asociados al estrés laboral en trabajadores de seis países de Latinoamérica. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 28(3), 204–211. <https://cris.continental.edu.pe/es/publications/factores-asociados-al-estrés-laboral-en-trabajadores-de-seis-país>
- Miranda Quiñones, A. E., Gómez Miranda, A. A., Vásquez Lagunas, I., & Echevarría Chan, I. (2025). La sostenibilidad organizacional y su relación con la gestión del talento humano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(6), 1804–1817. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21214
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2018). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- Nemteanu, M. S., Dinu, V., & Dabija, D. C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82. <https://www.cjournal.cz/files/405.pdf>
- Parrales Reyes, J. E., Castro Salazar, J. A., & Herrera Calle, M. C. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: Caso de estudio organizaciones de la comuna Sancán. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 1038–1055. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Peralta-Fonseca, M. A., Egas-García, J. P., Escudero Andino, F. F., & Muñoz-Velasco, P. G. (2022). Carga mental de trabajo en docentes de educación superior técnico-tecnológica. *Ciencia de Ingeniería y Aplicadas*, 6(2), 86–94. <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/ciya/article/download/441/448>
- Pires, M. L. (2025). The effects of job insecurity on psychological well-being and work engagement: Testing a moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(7), Article 979. <https://doi.org/10.3390/bs15070979>
- Rivero Vera, J. A. (2024). *Rutas de formación: Un viaje pedagógico en la arquitectura y la docencia* [Tesis, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14319/1/19840.pdf>
- Rojas Rivera, A. J., & Ruiz Ordoñez, R. (2021). Evaluación de riesgos psicosociales al personal docente del Instituto Superior Tecnológico Loja mediante el método FPSICO 4.0. *TSE'DE Revista de Investigación Científica*, 4(3). <https://www.tsachila.edu.ec/ojs/index.php/TSEDE/article/view/101>
- Rosas Serrata, J., García Treviño, I. L., Guzmán Prince, I., & Medina Álvarez, M. Á. (2023). Diseño de un instrumento para la medición del clima laboral en una PyME. *Ciencia Latina Revista Científica*

- Multidisciplinar*, 7(5), 863–875. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7773
- Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(26), 170–181.
- Solano Galavis, K. M., & Gutiérrez Gutiérrez, R. A. (2022). Clima laboral en las instituciones educativas de la margen izquierda de la zona rural de Loricá, Colombia. *Revista FAECO Sapiens*, 5(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212865014/>
- Soria Noroña, L. C., Vásquez Venegas, N. Y., Ulloa Moreno, C. A., & Chacha Coles, A. L. (2025). Diagnóstico del estrés laboral en docentes en un instituto de educación superior en Lago Agrio mediante cuestionario ISTAS 21 para la planificación de medidas preventivas y mejora de las condiciones laborales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 10873–10881. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15814
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2021). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Zambrano Quiroz, L. M., & Zambrano Alcívar, K. G. (2025). Impacto del estrés laboral en la productividad de los trabajadores: Caso Banco Pichincha. *Revista Científica Desafío Organizacional*, 3(2), 9–19. https://doi.org/10.51260/desafio_organizacion.v3i2.590
- Zapata Huamaní, Z. A., Napán, A. C., & Meza Rodríguez, R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCSA*, 10(2), 20–31. <http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.02.020>

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.



DERECHOS DE AUTOR

Egas Loor, M. A., Sigcha Sigcha, Á. A., Zamora Párraga, A. Y., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2026)



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0, que permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.



El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la revista.